在全世界，在很长一段时间里，他们的故事最励志！

阿里巴巴正传

我们与马云的“一步之遥”

方兴东　刘伟◎著



迄今为止关于马云及阿里巴巴历程最权威完整的著作：

阿里上市前的布局，为什么上市要推迟?

微信之于来往的意义，怎样的竞争内幕?

腾讯、百度与阿里的差距，未来BAT的最终格局?

不看好京东模式，为什么京东是悲剧?

马云的格局及人才战略，如何超越谷歌成为全球第一?

神秘的菜鸟网络，马云怎样的大物流布局?

阿里巴巴的全球化，如何农村包围城市，成就102年的伟大公司?

江苏凤凰文艺出版社

阿里巴巴正传

我们与马云的「一步之遥」



方兴东　刘伟◎著

江苏凤凰文艺出版社

图书在版编目（CIP）数据

阿里巴巴正传：我们与马云的"一步之遥"／方兴东，刘伟著．—南京：江苏凤凰文艺出版社，2014
ISBN 978-7-5399-7908-3

Ⅰ．①阿…　Ⅱ．①方…②刘…　Ⅲ．①纪实文学－中国－当代　Ⅳ．①I25

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第278843号

书　　名　阿里巴巴正传：我们与马云的"一步之遥"

著　　者　方兴东　刘　伟
责任编辑　郝　鹏　孙金荣
策划编辑　一　凯
特约编辑　张　磊
文字校对　孔智敏
封面设计　水玉银文化
出版发行　凤凰出版传媒股份有限公司
　　　　　江苏凤凰文艺出版社
出版社地址　南京市中央路165号，邮编：210009
出版社网址　http://www.jswenyi.com
经　　销　凤凰出版传媒股份有限公司
印　　刷　三河市金元印装有限公司
开　　本　700毫米×1000毫米　1/16
印　　张　20
字　　数　226千字
版　　次　2015年1月第1版　2015年1月第1次印刷
标准书号　ISBN 978-7-5399-7908-3
定　　价　45.00元

目录

序　言 马云：怎样做一个102年的伟大公司

最奢侈的事情，大概就是在上市前逮住马云聊聊天。十多年来，我一般一年会打扰他一次。两个人，两杯茶，酒店的大堂，或者在他办公室，马云不同的办公室中都会有一套茶具。十多年来，时势已经斗转星移，当年投身互联网的热血青年们有人已经以千亿级的身家牢牢占据财富榜前茅，而大多数人依然在互联网的第一线继续奋斗着。十多年来，阿里巴巴也今非昔比，从一个京城互联网界压根不搭理的创业公司，成为今天中国互联网一马当先的领导者。好在，令人欣慰的是，朋友间的见面、朋友间的聊天，依然轻松如故。

这次耗费了不少短信，调整了几次时间和地点，终于在2014年7月25日能和马云面对面轻松聊聊天了。原本的时间是前一天晚上，约好晚饭后到西湖边的凯悦喝茶。等到时间差不多了，马云短信说，能否改到明天早上，一起吃早餐吧。本来我也没有任何目的，没有任何主题，就是希望最轻松、最自在地聊聊。改时间当然没问题。

早上九点，我提前半小时先到了湖滨路28号凯悦酒店。这个位于西子湖畔的酒店，步行即可至湖滨国际名品街，酒店毗邻武林广场和杭州大厦，成为马云今年最喜欢出没的酒店。而十多年来，最初几年的见面主要在杭州黄龙宾馆，后来主要是世贸中心。地点的变化应该正反映着他出入便利性的改变。

十分钟后马云就到了，他拿出来的是助理带的早餐。简单的几个碟子，一碗粥，两碟素菜。脸色比我想象的好，虽然风尘仆仆从欧洲刚刚回来，但是精神状态不错。他说，这两天腰不舒服，前两天去欧洲，每个国家跑了一天，坐车的时候没感觉，回来就有反应了。

与之前的聊天相比，这一次马云对于阿里未来的战略思考明显已经进入一个全新的境界。他认为无论腾讯还是百度，在战略上已经滞后于阿里。他思考的更多是如何超越谷歌和苹果，超越美国商业企业达到的高度，超越一直统治这个时代的美国商业思想。马云的自信和视野已经渐渐显露出一览众山小的全新气魄。面对国内媒体和微信上的各种非议和质疑，马云已经不再多介意，有了胜似闲庭信步的从容和开阔。

首要关心的事情当然是上市的时间。本来开始确定的时间是8月份上市，后来推迟了，也因此传言很多。的确，阿里上下也对上市一事心怀忐忑。有人说是因为美国SEC（美国证券交易委员会）对阿里的质疑，有人说是国内政策对阿里去国外上市有变化。这一点，马云很是轻描淡

写，他说：“推到9月份，是因为8月份华尔街要休假，美国人的生活习惯很难改变。都到这一步了，也不差那么几天，就推迟吧。反正这个项目那么大，有各种各样的疑问，我们再给大家一个月时间，让所有人弄清楚。”（阿里巴巴最终在9月19日成功上市。）

第二个话题当然是市值。媒体上对于阿里的估值为1500亿～2500亿美元。2000亿美元，这个数字不但对于中国互联网，就是对于全球互联网界也是一个令人惊讶的数字。互联网公司中只有谷歌突破了这个数字，Facebook正在跨越的过程中。马云却在思考如何让市值不要太发热，节奏不要太猛。他说：“我们现在想想还是不能让它过2000亿，过2000亿后压力太大，现在想办法把这个东西降温，必须要降温，不降温以后团队太累了，年轻人会疯掉。”（实际上，阿里9月19日上市当天就轻松突破了2300亿美元，10月28日更是一举突破2500亿美元，超越了沃尔玛。升势还没有停止的意思，11月6日市值突破2800亿美元，“双十一”前夕的10日，股价接近120美元，最高点突破了3000亿美元。显然，一个公司一旦上了市，在强大的市场力量下，连创始人也难以把握公司股价的走势。）

我不由得赞叹，一举登上2000亿美元的高度，的确超越了我们的想象，这个“马云速度”是不是太快了？马云自己却不诧异，他说：“我们有我们的节奏，其实也不快，我们这两年控制节奏，但是由于上市，人民币开始涨起来，还得往下压，不能让它太高。稍微一高，就会破坏你的战略。我们一直按照自己的步骤在走，只是以前别人没注意，没有特别关注。其实，这是因为我们15年来的布局，慢慢形成了网络效应，就有了今天。”

在中国突然出现了一个2000亿美元的互联网公司，不但中国人不适应，美国人更不适应。这一点，马云的话题一开闸就有点兴奋了。当然，他最感慨的还是国内和国外舆论的反差，与国外的一片赞赏相比，国内的质疑、抨击和冷嘲热讽非常多。马云说：“那天美国人说的一句话最有意思，他说他们专门研究制度，讲资本主义讲了200年了，但是从没见过这么出色、这么厉害的一家公司居然在中国出现。老外都说，这么多年从来没有在欧美看到过如此好的一家公司出现。我自己在想，这个国家，这个社会，这个时代，大家都没有反应过来。事实上，这就是中国现在、今后要面临的叶公好龙的心态，也挺有意思的。所有人都想做大，一个民营企业做强做大，他们不适应，国有企业做强做大可以，民营企业你怎么能做这么大？”

马云最得意之处当然是他的战略思想。听马云谈战略，是一件令人豁然开朗的事情。这方面，马云不会跟你谦虚。马云认为，阿里今天的成功实际上只是过去战略布局的成功。就像今天的战略，决定了五年、八年之后的格局。

与腾讯和百度相比，阿里强在战略，也胜在战略。当整个业界和社会都习惯将阿里、腾讯和百度放在一起，以BAT统称的时候，在马云的心目中，其实早已不再把腾讯和百度当作同等的对手。马云认为，以战略见长的阿里将会迅速拉开与腾讯和百度的差距。这个论断，对于很多人来说，肯定又会觉得马云过于狂妄。而事实上，阿里上市当天，市值不但超越了腾讯和百度，而且超越了腾讯与百度两强之和。上市两个月之后，阿里的市值已经差不多是腾讯的2倍，是百度的4倍之多！阿里、腾讯、百度已经不是一个档次，而是形成1∶2∶4三个档次。马云通过上市，一马当先，开始明显引领中国互联网。而且在他的心目中，这个差距未来还将进一步拉开。

对于人们对阿里战略的评头论足，以及各种质疑和非议，马云说："我们是通过15年的布局，慢慢形成的网络效应。这就是战略的威力。上市前我们做了几次收购，很多人都开始惊呼看不懂了。再过三五年，有几个人看得懂我在买楼？连老太太都看得懂的战略我七八年前就在看了。凭什么现在我买，你们就能看懂？我在2008年讲过，一个真正的大楼，是由建它的窗、门拼起来的。你只有建小房子，才是一砖一瓦从零开始建起来的；而像摩天大楼，主材还没有做，突然一下那么大的东西就出现了，那是因为之前都已经做好了。"

话题自然又谈到了春节期间微信红包的热潮，以及马云惊呼"珍珠港偷袭"的惊慌。据我所知，那时候的马云的确受惊不小，整个公司也受到极大震动。虽然被马云用于狙击微信的来往现在已经几乎沉寂，但此时的马云反而更加淡定了。现在的马云可以轻松地说，来往就是一颗烟幕弹而已。马云认为，腾讯强在产品，微信的确厉害。但是，阿里与腾讯不同，阿里打造的是一个航母舰队，微信只是舰载机层次的产品。马云说，从QQ到微信，腾讯的舰载机的确升级了。但是，舰载机可以经常升级，航母却不能经常升级。航母由多个舰队组成，其强大的战斗力不是来自单一的舰载机，而是整体的力量！今天，如果百度没有搜索，百度会怎么样？如果腾讯没有微信，腾讯会怎么样？阿里如果没有淘宝，阿里会怎么样？百度和腾讯如果没有搜索和微信，就完了，而阿里的今天已经不仅仅是淘宝。

马云认为无论是微信红包，还是腾讯联手京东，都还只是战术级的

举措，对阿里构不成真正的威胁。马云说：“今天中国，战略取胜，我们是高于腾讯不少。今天微信跟大众点评合作，大众点评没搞出什么；微信跟滴滴合作，也没见搞出什么；今天微信跟京东合作，更愚蠢，所以这么看只是资本市场看到了。我们自己都觉得可惜。如果我今天不去看五年、八年以后的布局，八年以后就死掉了。我发现很多公司，包括腾讯，在战略上都存在很多的问题。”

人们心目中阿里的竞争对手，国外当然是亚马逊，国内当然是京东。对于亚马逊，马云是相当敬佩的，他说：“亚马逊是世界上最了不起的企业，有一次我和贝佐斯（亚马逊集团董事会主席兼CEO）两个人在盖茨家里，他知道我们两个不是对手，但我们两个很竞争。既生瑜何生亮，如果美国有一个阿里巴巴，亚马逊还能活吗？美国因为没有阿里巴巴，才让亚马逊活下来。”

而对于京东，马云的观点让我非常惊讶，他断定京东的模式存在巨大的问题，前景悲观：“京东将来会成为悲剧，这个悲剧是我第一天就提醒大家的，不是我比他强，而是方向性的问题，这是没办法的。你知道京东现在多少人吗？5万人！阿里巴巴是慢慢长起来的，现在才23000人。收购加起来是25000人。你知道我为什么不做快递？现在京东5万人，仓储将近三四万人，一天配上200万的包裹。我现在平均每天要配上2700万的包裹，什么概念？中国十年之后，每天将有3亿个包裹，你得聘请100万人，那这100万人就搞死你了，你再管试试？而且它的60%收入是在中关村和淘宝，它自己网上不可能这么大量。所以，我在公司一再告诉大家，千万不要去碰京东。别到时候自己死了赖上我们。”

对于阿里的团队建设，马云说：“我的经商经验告诉我，没有一件事情是100%的，商业就是一个波动的、成长的艺术，就是波动成长。对阿里来讲，船长必须保持冷静，对气候、天气所有情况进行分析，你船的规模——船容量和船数量，对一个企业是很重要的。船员的技术含量不低，要有一定的规模——这个才是一个船在海上航行的关键。你没有再次、三次的建设，怎么能靠近大浪？好好的船也被你搞沉了。这个船下去了以后，换一个浪，你的木梁早就断了。”

阿里的团队是马云最引以为傲的，当然也有危机感。马云说：“阿里的这些人放出来，单个看，没一个特别出色的，你拿任何一个人去比，都不突出。但是我就讲团队，捏在一起，阿里的团队就很厉害。马化腾这几年比较核心的团队是香港那拨，基本上是投行出来的，我认为他们战术多于战略。所以在这种情况下，战术多于战略是吃亏三年，战略多于战术是吃亏这两年。另外把控者是把方向的，今天他这个船跑到一定

程度，马化腾的船队OK，我们跟他有一样的问题。你要看战略是吃亏两年，你要看战术，就吃亏三年。”

人们看不懂他今天的战略很正常。对于上市前买大白菜一般的收购行为，他说：“上市以后，你站的角度不一样，我认为我们今天尽管还没有到这个层次，但是我们是看到新的趋势了。我们不是在上市以后再开始大手笔收购的。因为那样就乱了套。我要在上市之前，把所有的都办了。”

那么，阿里上市之后会不会把新浪和雅虎给收购了？在这个问题上，马云的思维不再是一个浪漫主义者，而是一个理性、清醒的商人。马云说：“收购雅虎的事情我两三年前就干过，这个是一个政治问题，不是一个经济问题。雅虎是一个媒体，比较敏感。”

有些东西不能因为好就可以拥有。就像马云投资新浪微博，是因为微博对中国社会有很大的贡献。投资它是支持它，但是收购就是另一回事。马云说：“我是很简单的，对我来讲就是支持社会的变革，如果它有问题告诉我，没问题，继续发展，我支持你。如果你需要帮助，我帮助。”

雅虎也是一样。如果阿里是做媒体的，马云收购雅虎很自然。但是，阿里不是做媒体的。马云说：“因为我是商人，我不想玩政治，我不想当官，我就踏踏实实的，如果你觉得我有价值，我才去投，你没有价值，我干吗呢？”

马云说：“雅虎是张皮，我把中国雅虎废掉了，但是这个钱值得。因为中国雅虎是美国雅虎的缩影，美国雅虎的管理让我看懂了他们的运作。所以雅虎中国的收购是中国，应该说是全球华人有史以来最漂亮的收购，我收购了以后，学会了几点，看清楚了西方企业是怎么运作的。没有雅虎，根本不知道世界格局这么大，有多少人真正知道雅虎是怎么输给谷歌的？”

阿里的迅速崛起必将带来更多人的不适应。不但业界需要很长时间来适应，传统的浙商和阿里所在的杭州，也需要更长的时间适应。马云说：“格局会变，包括杭州，杭州也要准备好，杭州也会发生很大的变化，房价高了，物价高了。就像硅谷最近很多生意，因为谷歌和Facebook突然起来了。”

显然，当下的落差还只是一个开端，马云说：“距离会越来越远。因为以前大家同起步的时候，很多人都没去关注，都没看懂，今天我们看到外面去了。”

看到外面，就是亚马逊和谷歌等美国互联网巨头了。这些在中国人心目中如同神话般的美国企业，在马云的战略中，却是另一个格局。我大胆提出：“到2020年，阿里能否超越谷歌？”马云说：“离2020年还有六年时间。时间来讲应该还是有一些的。我们跟谷歌的差异是什么？只有你的理念和思想全超过了，你才能超越谷歌。我提出超越沃尔玛，那是五年前，我在江南会跟他们副董事长讲的，我赌十年，如果我超越不了你，算我输。我说你必须努力干，而他根本没当回事。思想、架构体系，他肯定够，跟谷歌似的，谷歌的商业思想也一样。谷歌在不断拓展技术的边界，而我在不断拓展商业的边界，而技术的变革到一定程度会遇到阻碍。我今天走过的地方，从杭州走到富阳，深度、宽度都有，我拓到非洲，拓到南美，相对于技术边界的拓展，市场的前景更大。所以我们和谷歌的思想不一样，谷歌今天折腾完手机，明天要折腾一个新的眼镜、新的手表。而我是商人，我的目标就是怎么拓展商业边界，用技术来拓展，这与谷歌是完全不同的。从这个理念来讲，我是对的，只是时间问题。我应该比他们领先三五年，阿里的云计算，今天大家都没看到，阿里最大的是云计算。今天的谷歌云计算他们能力比我们强，但是它不开放，它第一天不开放，从此它就开放不了了。它要开放，技术不如我们，这就是问题。虽然亚马逊开放，但技术不如我们，谷歌技术比我们强，但是开放不如我们。谷歌在拓展技术的边界，今天搞软件，明天搞技术，后天搞……。我很简单，技术拿来赚钱，我们是干系统。世界上有信基督教的，也有信佛教的，但只有一个教大家都相信，就是钞票，这是最容易理解的。这世界上人们最通用的信仰就是钱，其他都不通用。”

今天的马云，目光所及已经不仅仅是互联网行业的谷歌、亚马逊和Facebook等。他内心所及是要挑战一个当今中国人可能根本连想都还不敢想的高度。马云真正的野心是要在战略上超越美国的商业思想，而不仅仅是超越美国的互联网公司。另一位马云的朋友曾告诉我，马云私下里的目标是要做一个一万亿美金的公司，而美国迄今市值最高的公司就是苹果。苹果市值2014年11月底首次突破7000亿美元。马云的万亿美金梦显然是美国市场所不可能企及的。马云说，这个记录是历史的必然，实现的不是你，就是我。马云说：“中国商业文明的发展，就像谷歌给美国技术带来的巨大变化，阿里真正给中国商业世界带来了新的认识。”

作为一个不断拓展各种可能性的先行者，在中国这个社会里，马云需要承受的远远超乎我们的想象，好在他从来没有妥协和泄气。马云

说："阿里这几年，我们如果对社会有很大贡献，主要的一点是我们在重塑人们对商业的理解。我们是用技术在重新塑造。有一点很可悲，现在我们中国进入商业社会，但是我们的思想还是农耕思想，觉得商人都是唯利是图的。我们要跨越美国企业对很多问题的看法，我们是用技术去拓展商业边界。比如一个是研究航空技术，一个是造出来的导弹和飞机，我们是技术，技术不能卖钱，只能变成飞机、变成导航、变成飞行器的时候，才能变成钱。人们说我支持谷歌，我支持阿里。事实上大家要去看的两个角度，你到底支持背后的是什么。有几个人能看明白战略？就像几个人明白了支付宝这个事情？对阿里和雅虎的合作，别人认为是最臭的臭棋，其实这是阿里最漂亮的。没有雅虎，今天哪有淘宝；没有雅虎，哪有淘宝今天的格局……没有当年雅虎的收购，今天我们等于跟小苍蝇一样。你说没有支付宝事件，能不能看到今天的余额宝？没有支付宝战略的选择和抉择，哪有可能看到今天电子商务这样的发展？"

那么，在"目空一切"的马云面前，真正面临的挑战是什么？马云说："今天我们中国社会有一个挑战，就是叶公好龙，做强做大，中国做强做大以后，就不适应了。做企业跟小孩子一样，小孩子创新的时候真可爱，有的小孩真聪明，创新一进来，我们去任何地方，都尖叫，我们现在不叫创新，称之为破坏。"

2014年，恰是中国互联网20周年，也是马云投身互联网20年。马云说："我1994年年底开始，整整走了20年。我在1995年年终说的那句话，互联网将影响人们生活的方方面面，后来我说，这句话我说得没分量，我就说是比尔·盖茨说的，实际上是我说的。这20年来，我从来没有停止过一天，你想阿里走到今天，的确改变了无数人的生活方式，腾讯也很努力，它在游戏领域里也影响了。那个时候有一个争论，说我替马化腾做宣传，因为马化腾影响年轻人，影响他们成长，因为QQ离不开，他们离不开网，QQ连着上网。事实上，商业跟游戏有差别，商业是信用体系，游戏是玩乐体系，游戏的信用是假的，商业的信用是真的，争论到今天可以看出来，阿里会为腾讯的年轻人提供平台，当然将来有一天腾讯也会搞电子商务。从时代来讲，互联网的普及和发展，事实上应该是多角度的。"

功劳巨大，非议也不少。媒体上对于马云的批评的确不少，在见马云之前，我刚刚参加完第一财经的《头脑风暴》节目，就是讨论马云上市的是是非非。其中一个环节，是表决是否看好马云。让我惊诧的是，对阵双方，以及评委组一共9个专家，支持马云和抨击马云的比例居然

会是2∶7，压倒性地对马云不信任、不喜欢。对马云的批评，最无法绕过的当然就是支付宝事件。这个事情，显然需要马云给出一个终极的说法，才能过得去。

马云说支付宝事件有董事会备忘录，有传真，无论程序上还是手续上都是合法的。只是当时有些事情不能说得太清楚。主要出在杨致远跟美国雅虎董事会汇报的时间上。我认为，支付宝事件的细节还是很有必要讲出来，马云说："适当的时候吧，过几年，也许我做所谓的回忆录，说说当时的事实真相，我怎么样在纽约跟他谈，怎么样在旧金山谈。我这次把杨致远请回当独立董事，就是希望人们认可他。有一次我和孙正义说，你看你投了800家，真正成功了只有多少家。你看看，能不能找出一家公司，不需要讲信用，或者不需要讲契约精神，直接我给他1个亿，十年后，能还我15个亿的？"

对于目前一些知名评论家的观点，马云说："有时候觉得跟他们这些人活在同时代真是很悲剧。150年后，人们看当时的商业思想是按照他们现在的写法，就完全不对，错就错在完全想当然。"

当我把话题转移到中国互联网发展的下一个十年，谈到了下一个6亿网民基本都从农村来，未来国内互联网的决胜战场就在农村，这一点马云非常认同。马云问我去考察过农村电子商务没有。我说我一直关注，但是没有去看过。他说你一定要下去看看。他说："我们做了四五年下来，再用三五年，中国真正让农业起来，从农耕时代进入商业时代。电商进农村实际上是商业思想进农村，让农村商业化。我的想法是阿里巴巴进农村，不是卖货买货，而是把互联网理念和商业理念进入到农村，让农村能够尝试时代发展的变化。"

另一个大话题就是阿里巴巴的全球化问题。目前华为是中国企业中全球化最成功的企业。但是，马云眼中的全球化要远远超越华为。马云说："如果我以华为作为基础，作为阿里团队的榜样，肯定不能做出全球化。阿里的全球一定要用全球最优秀的人才。阿里是十年前、八年前，以杭师大这帮人在做，这三五年，我们以浙大这帮人作为主要人才，未来5年到10年，我们的人才至少是来自北大、清华，包括斯坦福。我们现在有点像国家级的竞争，像韩国的三星，美国的苹果，德国的奔驰，都是国家级的竞争，是全球人才的竞争。所以今后由于有了金融资本市场以后，我不是把这个钱拿回来，是为全人类，有这样的眼界和胸怀，才能赢得未来。"

不知不觉，原来打算半个小时的聊天，一下子超过了一个半小时。

因为马云还要动身去广州，晚上跟克林顿有顿饭，然后前往东南亚地区，话题就不得不打住。

最后，马云指着他面前的早餐："你看，我吃的不也就这点东西。"

我扫了一眼，一小碗粥，两碟青菜，也就消灭了不到一半。这个饭量和他即将展开的全球化胃口相比，形成了巨大的反差。马云即将让全世界明白中国互联网的力量，而他的野心远远不止这些！他的万亿美金梦将向全世界重新定义中国！

2014年7月25日这普通的一天，一顿极其普通的早餐，留给我的回味和思考却是意味深长的。马云已经箭在弦上。这个互联网时代最出色的商业战略家，将要震惊的不仅仅是中国，而是整个世界！

作为朋友，我们继续默默关注并祝福！

PART 01 他们的故事，全世界最励志！

互联网时代的成功者，都是自觉不自觉地遵循了独特的网络空间思维模式。阿里巴巴的传奇也是如此。可以说，无论在传统企业还是互联网公司之中，马云都是最具有互联网思维的领导人，阿里巴巴都是最具有网络空间领导力的企业。

始终能够大处着眼，这是马云的独到之处。始终能够前瞻性完成战略布局，这是马云十多年来能够穿越互联网一次次颠覆性变局，顺利抵达今天高度的根本。

而误解马云，曲解马云，歪解马云，都是因为不理解阿里和马云真正的格局。因为这个格局，是从来没有人抵达过的。甚至没有人敢于想象过！

美国人不知道阿里巴巴和马云，这是因为美国人自己置身于全球互联网中心，他们的傲慢与偏见，导致了不了解互联网的全球大趋势，不了解中国创业精神和创新精神的爆发力和巨大的潜能。而中国人不理解和不了解马云，是因为缺乏马云那样与众不同的角度，以及马云那样的阳光和战略格局。当然，还有角度。马云说，他其实并没有比别人聪明多少，只是他有与众不同的角度。当然，还有他超越常人的战略与格局。因此，要理解阿里和马云，必须具备和马云一样开阔的胸怀和宏大的格局，还要充分了解这个时代的变革趋势和潮流方向。

无论是谷歌，还是Facebook和亚马逊，可以说，每一家美国互联网巨头在中国都是家喻户晓的传奇，充满了神圣的色彩。但是，美国人对于中国诞生的互联网巨头，一个即将超越Facebook和亚马逊的中国互联网公司，却是另一个极端：在阿里巴巴到纽约上市前夕，路透社委托法国益普索（Ipsos）集团展开的民意调查显示，88%的美国人没听说过阿里巴巴。也就是说，将近九成的美国人对于中国互联网的第一巨头一无所知。在阿里热闹上市一周后，这一数字虽然有所降低，但仍然高达76%。天下人要真正认识阿里和马云，远比我们想象的路要长。

这种信息的严重不对称反映了当今时代的客观现实，也更加说明了阿里巴巴上市的特别时代意义：用更惊艳的成绩让美国和全世界认识一个全新的中国互联网。

“你知道淘宝吗？你知道阿里巴巴吗？你知道马云吗？”这三个简单的问题，外国人有着各种各样的回答。在马来西亚，“阿里巴巴与四十大盗”的知名度似乎要高于马云的电商巨头。“阿里巴巴？当然知道啊，

很多人都知道吧，经典阿拉伯故事典范啊，我给我孩子就讲过。”一名30岁的马来西亚DJ说。而新加坡一所技术学院的男学生抛出了他的奇葩疑问：“（淘宝）什么都可以买？能买到女朋友吗？”

没事，世界人民对于阿里巴巴，对于中国互联网一无所知，我们坦然接受。不过，就让我们从这一天开始改变吧。

让世界认识中国，认识中国互联网，就从阿里巴巴上市的第一天开始吧。

2014年9月19日，属于阿里巴巴，属于马云，更属于中国互联网。这一天，必将成为全球互联网发展史上里程碑的一天，成为开启全新历史的“中国时刻”！阿里巴巴作为世界级公司的亮相，不仅展示了创纪录的融资金额和惊艳的市场价值，更展现了独特的中国式全新的商业模式和商业思想。可以说，这一天所彰显的意义完全超越人们的想象，其释放出来的中国互联网的能量也超越世界上最乐观的估计，影响深远。

这一天的表现，仅仅是洞察马云格局的冰山一角。但是，就是这小小的一角，就是这短暂的一天，我们就可以初步看到，马云的格局是如何超越中国互联网的常规思维，马云的格局是如何超越主流传统的中国商业思想，马云又是如何超越中国最富有、最著名的浙商传统思维。而马云更感兴趣的，就是如何超越神话般的美国互联网巨头的高度，进一步谋求超越苹果、沃尔玛等全球最顶礼膜拜的美国商业思想！

今天的马云已经达到了远远超越大众想象力的高度，而明天的马云更将超越人们最大胆的想象。只有很好地透视马云的战略和阿里的全新格局，你才能在马云的故事中，找到问题的答案，找到有价值的启示，找到自己真正的位置。

本书着眼阿里的现在、过去和未来三个维度，希望通过阿里巴巴和马云的创业历程，深度而独到地透视马云的道法术，多角度勾勒与描绘阿里内在的格局，让马云和这个时代对于你有更多的启迪和借鉴。

最漫长的等待：上市后的144分钟

2014年9月19日，因为阿里巴巴的上市，很多中国人，硬是彻夜不眠。因为时差问题，纽约时间和北京时间相差12个小时，也就是说北京时间要比纽约早12个小时，刚好黑白颠倒。纽交所开盘时间是早上9点半，刚好对应北京时间晚上9点半。之前只有极少数热衷炒美股的人士会彻夜鏖战，而今天所有关心阿里巴巴上市的人们都在翘首以待。中央电视台还专门推出阿里上市直播节目，也是开了国内公司上市的先河。

北京时间2014年9月19日晚上9点半，阿里敲响开市钟，正式登陆纽交所。阿里巴巴在纽交所股票代码BABA（微信上有人开玩笑说，以后马云让每一个美国人都得叫阿里爸爸），确定IPO发行价68美元，对应市值达1748亿美元。据国际货币基金组织公布的2013年世界各国GDP排行榜，阿里巴巴总市值居第56位越南及55位乌克兰之间，阿里之富可匹敌100多个国家。市值更是超出美国电子商务领头羊亚马逊的1500亿美元，仅次于苹果、谷歌、微软、Facebook、IBM、甲骨文和英特尔。那么，最大的悬念就是，阿里股票开盘究竟是顺利高开，还是跌得血流成河？

现场单是中国媒体就来了100多家，一个微博网友感慨地说，在纽交所旁住了6年，从来没看过因一家公司上市来了这么多媒体。马云的亲友团规格也很高，包括史玉柱、李连杰、沈国军等。其中，影视明星李连杰现身时，由于粉丝较多，场面一度出现混乱。CNBC记者发推特称：知道纽交所大厅里有多疯狂吗？我们的摄像人员和制片人学会了一句中国话：请让一让！

此时的马云当然在现场，他给员工家属群发短信致谢："今天，阿里在美国成功上市，站在了全世界的聚光灯下，我最渴望找到的仍是你的目光。这些年来，风风雨雨，你一直不离不弃。此刻，多么想抱抱你，说声'谢谢'：谢谢你为我做的每一顿饭，谢谢你深夜为我留着那盏灯。"

事情偏偏捉弄人，守候阿里上市的人们到了晚上9点半纽交所开盘，还是不见阿里的开盘价出现。22：12，阿里首次开盘询价区间：80～83美元。但是有价无市，第一笔成交价还是没有出现。巴克莱交易员迈克说：估计开盘价11点后出来，从来没见过这么大的交易。22：53，英国巴克莱银行询价区间已经再次上涨：87～89美元。此时，最兴奋的当然还是浙江杭州阿里西溪园区里的阿里员工，因为每一个价格都意味着自己财富的数字。他们大部分都持有期权，开盘半年后就可以套现40%，

一年后可100%套现。

晚上的微信群更是热闹非凡，阿里上市成为当仁不让的最大热门，等待中人们都在兴奋猜测：看这架势，是要破90美元了？会不会突破100美元？真是太疯狂刺激了！

23：18，纽交所的人说阿里出开盘价的时间已经刷新纪录了。上一次最晚的是推特，22：46，询价时间用了79分钟。到了23：34，询价已经近93美元，对应的阿里市值超过2390亿美元，已经超过国内的超级巨头中石油，更远远超过Facebook和摩根大通。

开盘询价时间从北京时间21：30持续到23：54，144分钟，几乎是推特上市时候的两倍，创下纽交所十年来的新纪录。也就是说，经过约两个半小时徒劳无益的刷屏之后，身在中国翘首以待的人们等到快深夜12点终于看到了阿里开盘价的出现。

第一天，荣登全球第二大互联网公司宝座

阿里的开盘价最终定格为92.7美元，比发行价大涨36.3%（是历史上融资额度超过100亿美元的最高涨幅），对应市值2383亿美元，因此阿里一举成为仅次于苹果、谷歌和微软的全球第四大高科技公司，成为仅次于谷歌的第二大互联网公司。收盘时，阿里巴巴股价较68美元的发行价暴涨25.89美元，报93.89美元，涨幅达38.07%。

阿里巴巴上市募集资金217.6亿美元，由于此后承销商行使了超额配售权，融资额达到250亿美元，成为有史以来最大的IPO。此前公司上市融资的最高纪录是中国农业银行2010年在沪港两地上市所创造，融资额度为221亿美元。美国最大规模的IPO交易是Visa公司2010年IPO交易，金额是197亿美元。而互联网公司的最高纪录是2012年Facebook上市创造的，当时的融资是160亿美元。

阿里完美的上市一刻，不但让马云第一次登上中国首富的席位，也将孙正义再次推上日本首富的宝座。同时，起码将造就百万富翁近万人，其中30人合伙人团队分享210亿美元，11000名有期权的员工将分享200亿美元，平均每人182万美元。这样的故事足以超越硅谷几十年来任何一个传奇和神话。阿里巴巴的融资纪录不但刷新前面所有历史，而且孙正义以数千万美元投资得到今天600亿美元以上的回报，雅虎以10亿美元投资获得500亿美元的回报，这些风险投资案例达到的“高度”将让硅谷也望尘莫及。而且故事远没有结束，阿里巴巴未来的价值更值得期许。

可以毫不夸张地说，阿里巴巴上市，标志着全球互联网的中国时代

开始到来。2005年，全球网民达到第一个10亿。那一年，百度上市当天市值达到将近40亿美元，雅虎出资10亿美元占有了阿里巴巴40%的股份，而谷歌的市值超越了千亿美元。与美国领军互联网公司相比，中国无论是市值还是流量都是几十倍的差距。全球互联网完全由美国引领，中国只是纯粹的模仿者和追随者。2010年，全球网民达到第二个10亿。那一年，腾讯、百度的市值先后达到四五百亿美元的级别，与谷歌相比依然有3～5倍的差距。但是，中国公司开始陆续进入全球互联网前20和前10名。尤其是2008年，中国网民第一次超过美国。中国互联网开始崭露头角。

2014年年底，全球网民将实现第三个10亿。阿里巴巴市值一举突破了2000亿美元，超过了谷歌市值一半。在全球前十名互联网公司中，中国与美国形成4∶6的格局。前20名中，中美形成7∶10的格局。美国虽然仍略占上风，但是，中国开始与美国抗衡与博弈的态势已经初步形成。

马云的门道

对于马云最简洁的评价就是，人矮立意高，人小格局大。那么，要透彻地看懂马云的格局，可以从这场喧嚣的财富大盛宴开始，但又必须超越财富。

毫无疑问，阿里上市的热闹首先是因为这是一场财富的超级盛宴。财富，这个时代最动听的旋律；金钱，这个时代最全球化的声音；一夜暴富，这个年代最能够直达人们内心深处的故事。创富时代，阿里巴巴，真是一个快乐的青年。

可以说，目前围绕阿里上市的无数文字和故事，绝大多数都还是看热闹层面。浮躁而喧嚣，一时之快，短暂之热。所谓外行看热闹，内行看门道。我们绝大多数人都是阿里故事的外行人。因此，阿里的故事可以尽情消费，尽情演绎。但是，在热闹过后，我们应该开始冷静下来，看看阿里和马云成功的今天，究竟有着何等与众不同的门道。

不管阿里的故事有着如何众多的外在因素（孙正义、雅虎的投资，中国、中国互联网和中小企业的崛起之势），毫无疑问的是，阿里成功的根本还是马云个人非凡的创业精神。那么，马云的格局与我们之前耳闻目染的成功故事相比，究竟有何非同凡响之处？

我们常说，不比不知道。与中国传统企业相比，与中国其他互联网公司相比，与众多美国互联网公司相比，阿里又有着何等的独到之处呢？

首先，我们来看一个细节。作为创业者，上市第一天的敲钟被认为是最神圣的时刻之一，但是，这次阿里上市的敲钟人给了大家一个新的意外。包括马云在内的阿里高管都没有参与在纽交所上市时的敲钟仪式，而是由阿里的8位客户“接棒”。这8位客户分别是美国农场主Peter Verbrugge、铁粉乔丽、淘女郎何宁宁、淘宝卖家劳丽诗、农民网商王志强、电商服务商王淑娟、快递员窦立国和云客服窦碧姬。据悉，这些客户早已接受邀请参加阿里的挂牌仪式，但是直到前一天才知道由他们来敲钟。阿里此举的怪招，与马云在招股书中强调的“客户第一、员工第二、股东第三”宗旨相符。后来在采访中，马云说：“这8个人选出来，我特别骄傲，而且是合伙人全体投票觉得这样最好。上去敲钟对我意义不大，但是能改变这些人的一辈子，我没有半点遗憾。”

曾亲自敲过钟的周鸿祎也很叹服，“马云确实是个与众不同的人，很多想法做法完全出乎意料，中国互联网这么多公司都跑到美国上市，无论纳斯达克还是纽交所，都无比激动地由CEO带着团队或者家属朋友上台敲钟，唯独马云安排八个客户上台，真是令所有人觉得印象深刻、难以忘怀，估计美国公司上市也没有人这么干过吧，这就是think different（非同凡响）。”

那么，让我们看看阿里和马云的与众不同吧。

首先，阿里上市的财富盛宴，作为绝对主角的马云并不是最大的财富分享者。他在阿里的股份居然只有不到9%。在中国传统企业中，无论是宗庆后还是王健林，同样作为自己企业精神领袖般的创始人，都有着70%～80%的股份。绝对控股比例的股份一方面体现了他们独一无二的贡献，另一方面也体现了他们不可动摇的法定控制权。而中国更多传统企业，大多数老板今天都还掌控着近乎百分之百的股份。而马云，享有不到9%的股份，却能够带领一个公司不断创新、不断突破，其内在的领导力岂是上述企业家能够比拟的。而在我们熟知的中国互联网企业中，作为美国风险投资引领下塑造的新经济、新机制的代表，因为风险投资和团队股份和期权，创始人的股份相当比例大大下降，一般上市之后在20%～40%之间。当然像丁磊、陈天桥等人，上市之后依然有60%～70%的高比例，但这没有普遍性。这种开放式的股权结构，说明了企业新时代发展的新格局。但是，显然马云超越了同时代的中国和美国同行们。在阿里这个故事上，至少可以说明，股份越低，格局越大。马云也可以很好地控制自己的高比例股份，但是，他就不能一次次在发展的关键时刻融入足够的钱，来布局面向下一个的大战略；他就无法吸引十八罗汉、蔡崇信等业界最具有凝聚力和执行力的团队。有人说，假如马云有40%的股份（可以说，这个比例与他的贡献相比，非常合

理），那么，马云就可以成为全球首富。但是，如果马云真的掌控着如此高的比例，那么阿里肯定就是一个普通的百亿级美元的互联网公司，虽然也很成功，但是，要实现更大的理想，必须舍得自己的一枝独大。但是，要在9%的股份下主导公司，让投资者和团队信服，就不能不具备超凡的领导力。而这个领导力必然是传统领导力和网络空间领导力双重能力的综合。这是另一个话题，我们在本书的下篇将专门论述。

分享、开放，这一互联网最本质的价值观，在阿里巴巴得到了比国内外任何一家互联网公司都更充分的体现。阿里的内在机制，一方面借助了最具有市场高爆发力的风险投资的商业化机制，同时，也借助了一个正在兴起的、更大程度开放的社会化企业的精髓。

马云的成功是一个众志成城的全新互联网故事，从媒体报道的多次财富分享，我们便可知晓。无论是社会化程度，还是复杂化程度，阿里的故事更符合未来互联网的精神和趋势。

阿里巴巴的开放程度之大，分享程度之高，也是创造全新纪录的。

马云从来没有追随热潮，甚至没有追随美国的热潮。

风清扬，这实在是《笑傲江湖》中一个神秘而令人神往的名字，如风一般清逸、飞扬。但是，现实中的马云远没有如此潇洒，而是肩担前无古人般的重任。马云不但为中国争光，更是成为了美国和日本两大互联网巨头的未来支撑。雅虎杨致远和软银孙正义，当年是他们慧眼识珠，雪中送炭，在自己还是全球最炙手可热的商业明星的时候，投资了不起眼的阿里。而如今，雅虎和软银的未来，以及孙正义个人的江湖地位，全在马云一个人身上。一肩挑起美国、日本两个互联网领域最重要的企业，这究竟是阿里的无奈还是一种无上的褒奖与荣耀？这个问题只能仁者见仁，智者见智。

震惊全球互联网的中国新势力

显然，阿里巴巴股价的惊喜，在于全球投资者对阿里未来巨大的想象空间，这个想象空间的大背景当然是中国。阿里市值的主要支撑就是人们对于中国未来的看好。

可以说，是时代趋势在改变着格局，是用户群体在改变着局面。在全球互联网完成30亿网民的上半场中，美国无论在创新还是商业方面，都引领了全球。但是，在即将开始的下一个30亿网民的下半场中，中国必将脱颖而出。第一个30亿网民，虽然已经是全球遍地开花，但是美国无疑是绝对的中心，硅谷是创新的源头。高收入、高教育水平、高科技素养这三高群体是主力军，发达国家、英语网民和西方价值观主导了这一个历程。但是，目前发达国家网民普及率大多超过80%以上，接近饱和。新一个30亿网民八九成将来自发展中国家，低收入、低教育水平、低科技素养这三低群体成为绝对的主力军，其中中国农村地区的新网民是典型代表。这个阶段，硅谷的CEO和产品经理再也难以很好掌控用户习惯和用户体验。而腾讯、阿里巴巴等中国企业无疑最接地气，将成为下一个30亿网民的引领者。

估计2017—2018年，全球网民将实现第四个10亿。那时候，中国互联网领军企业市值能否追上美国，全球前20名网站能否与美国平起平坐，这些悬念将富有非常的意义。而2022年前后，全球网民将完成第五个10亿。那时候中国互联网领军企业市值能否超越美国，在全球前20名网站能否超过美国，这两个问题悬念已经不大。而等到全球网民实现第六个10亿，中国互联网全面超越美国将毫无悬念。

可以说，阿里巴巴拉开了中美两强主导全球网络空间的新格局，也是中美两国互联网产业竞争与博弈转折的开始。正如郑必坚先生所说，互联网是中国的国运。我们的现在与美国相比，依然存在明显的差距与不足。但是我们的机遇在下一个10年，在全球下一个30亿网民，在中国下一个6亿网民。也就是说势能在美国一方，但动能在我们一方。美国占据先发优势，我们占据后发优势。美国目前依然领先，但是趋势在我们这边，时间在我们这边，很多力量的天平将在十年左右发生逆转。我们只需要战略得当，就可以在很多方面顺势超越美国，并将形成双方优势互补，各有所长，相互竞合的长期态势。

阿里巴巴上市，将成为中国互联网公司掀起全球化浪潮的全新起点。互联网已经改变中国，但是中国改变全球互联网，阿里巴巴的这次

创纪录上市，是一个重要的开端。因为，互联网作为人类全新文明的代表，它不仅仅属于精英，也不仅仅属于少数人，而是属于全世界每一个人。将70多亿人带入互联网时代，是这个时代最崇高的使命。在这个更艰巨和更富有挑战性的使命面前，中国的互联网公司，中国的文化和价值观，无疑将成为新的引领力量。阿里巴巴，一个15年前白手起家的创业公司，在全球最富有时代意义的互联网领域，书写了中国神话，将让世界重新审视中国，也将让中国人重新认识我们的力量、使命和自信心。

阿里巴巴上市是面向全球的最好的中国赞歌之一，生动地展现了中国互联网的力量，展现了投资中国互联网和高科技的巨大回报和潜力，展现了人们对于中国改变世界的期望和信心。让阿里巴巴上市这一特别的中国时刻，成为我们开始新历史的日子。我们应该感谢阿里巴巴，感谢马云，更要感谢互联网！

（说明：上市后的阿里巴巴究竟将置身全球和互联网的什么位置？2014年9月19日这一天苹果市值为6095亿美元，谷歌为3985.8亿美元，微软为3846.4亿美元，Facebook为2002亿美元，IBM为1932.8亿美元，甲骨文为1851亿美元，英特尔为1741.3亿美元，亚马逊为1501.6亿美元，腾讯为1512.5亿美元。阿里巴巴上市，标志着全球互联网版图和高科技版图中，中国力量正式开始崛起了！）

帮雅虎数钱：成为雅虎的支撑线资产

在普通人看来，马云因此次IPO而个人所得个位数亿字头收入已经很高了，殊不知投资阿里巴巴的雅虎等风险投资商的获益更加庞大，以数十亿美元计。

对马云个人而言，阿里巴巴的招股说明书显示，阿里巴巴IPO后，马云持股比例由原有持股比例的8.9%降为7.8%，马云个人进账8.67亿美元（约合人民币53.28亿元）。

同样根据阿里巴巴招股说明书显示，雅虎献售1.217亿股，雅虎将因阿里巴巴IPO进账约84亿美元（约合人民币516亿元），持股比例由22.4%下跌至16.3%。实际上，9月19日阿里巴巴集团在美国纽约证券交易所挂牌上市时的开盘价92.7美元，较发行价68美元上涨36.3%，这无疑又是雅虎的重大喜讯，帮助雅虎从中套现112亿美元。

从马云个人的个位数，到IPO招股书的两位数，再到实际挂牌交易的三位数，雅虎已经从阿里巴巴赚取了足够换取公司总市值（2014年10月初的市值为394亿美元）1/4的回报！

从雅虎持股现状看，雅虎仍然持有3.83亿股阿里巴巴股票，占总股本25亿股的15%。如果按照当前88美元左右的股价，税前价值约为352亿美元。雅虎在2014年9月24日的监管文件中表示，该公司同意在阿里巴巴上市后至少一年内不出售这些股票。随着阿里巴巴的全球化发展，以及生态系统商业价值的进一步释放，雅虎的后续回报依然可观。

回过来看，雅虎在中国，乃至世界范围内的投资最好案例莫过于阿里巴巴。雅虎在2005年以10亿美元的价格收购了阿里巴巴40%的股份，这部分股份2007年阿里巴巴香港上市之时约为雅虎公司带来价值36亿美元的收入。当年有美国分析师甚至惊叹：在阿里巴巴集团下有两个强力的IPO候选公司，雅虎公司从他们10亿美元的投资中获得了50亿美元的回报，这就意味着雅虎通过这次投资共获得了86亿美元的回报——这甚至超过了雅虎公司创立以来所有利润的总和（截至2007年的经营状况）。两年前的2012年，阿里巴巴同意回购价值超过70亿美元的雅虎所持其股票。

从上可以粗略看出，在阿里美国上市之前，马云旗下的阿里巴巴总共为雅虎公司带来的回报已经达到150亿美元以上，如今加上这次的112亿美元，如果加上当前持股市场价值，初步累计达到510亿美元，是雅虎公司当前市值的1.3倍。

“过去一年半，雅虎的股价表现远超市场整体水平——涨幅为97%，而标准普尔500指数仅上涨40%。”加拿大皇家银行资本市场分析师马克·马哈尼（Mark Mahaney）9月份指出，“考虑到市场对阿里巴巴IPO的期待，我们认为这种跑赢大盘的表现可以得到支撑。然而，阿里巴巴的催化作用已经结束，上涨空间有限。”

雅虎除了从阿里巴巴的发展壮大中获得回报无数，其创始人美籍华人杨致远先生也在IPO之后被委以独立董事一职。招股书这么解释：集团因为杨致远作为领先创新者的良好履历，他对互联网行业的理解和经验，他创立企业并担任企业经理人的独特经验，以及对阿里巴巴的深刻认识和理解而聘请他担任独立董事。

雅虎与阿里巴巴的市值交叉状况

名　称	股价（美元）	市值（亿美元）	重要投资方	备　注
雅　虎	39.6	393	软银	阿里股份占比15%，马云担任软银董事
阿里巴巴	88.5	2158	雅虎、软银	杨致远担任独立董事

最后不得不说一下，雅虎的两次退出也预示着雅虎在阿里上市之后与其的关系将可能在一年后动荡起来。一是在2012年9月，雅虎以税前

71亿美元的价格出售了持有的半数阿里巴巴集团股权。二是，因为阿里巴巴符合在2015年12月31日之前进行首次公开招股，雅虎也已经再次抛售持有的半数股权。而未来，有收益无权力的雅虎在阿里的影响力可能持续下降，尽管雅虎的杨致远和马云有着良好的私交。

软银未来发展的摇钱树

借力阿里巴巴IPO，软银集团的股价在2014年9月初以来已经上涨14%。如今，孙正义已跃居日本首富，一举赶超优衣库母公司迅销集团社长柳井正（Tadashi Yanai）。

近15年前，软银对阿里巴巴投资约2000万美元，后来持续的投资累计到8000万美元。2014年4月16日，软银公司受益于阿里巴巴业绩强劲增长，在东京交易所，股价因阿里巴巴利润和营收强劲增长而上涨了8%。在阿里巴巴业绩强劲增长和上市预期的拉动下，最近一段时间软银和雅虎股价都出现上涨。2013年4月到2014年4月一年之内软银股价累计上涨约75%（雅虎股价上涨42%）。

阿里IPO上市之前，软银持有约37%的阿里巴巴股份，占比超过阿里总股本的1/3，难怪有人在贴吧里抱怨“阿里帮助外国人赚国人的钱”。由于阿里上市没有献售股份，孙正义的软银当前仍持股32.4%。

据《中国经营报》保守估计，阿里巴巴1000亿～1500亿美元的估值，软银将获得高达440倍的投资收益。但如今超过2000亿美元的市值，让香港《文汇报》的估计大胆许多：软银持股市值高达860亿美元，与当初的8000万美元的累积投资相比，软银集团此番大赚约1000倍。

事实上，阿里当天IPO成功，媒体纷纷拿出首版标题：阿里IPO的大赢家——软银所持股份价值750亿美元。

软银将继续持有阿里巴巴的股票，因此不会产生新的现金收益。但软银将在2014财年上半年财报中计入账面收益，有预测软银将账面增收约5000亿日元（约合人民币281亿元）。

2013年6月21日，日本软银集团首席执行官孙正义（Masayoshi Son）在该公司一年一度的股东大会上“豪言”表示，他目前正努力将新软银打造成全球最大的企业，不管是营收、市值还是利润。软银持有多家公司的股份，包括雅虎日本、阿里巴巴集团以及Ustream。

同样在2011年的6月下旬，软银董事长兼CEO孙正义在首尔称，“我们现在在全球有800家IT公司……未来30年将增长到5000家。30年内将把软银打造成世界市值前十位。”2013年10月，软银集团（SoftBank

Corp）取代日本三菱日联金融集团（Mitsubishi UFJ Financial Group Inc.J），成为日本市值第二大的企业，仅次于老牌龙头企业丰田汽车。

孙正义之所以如此雄心勃勃，是因为他尽管是电信运营商出身，但是其商业思维与阿里巴巴马云有异曲同工之妙。而且伴随阿里的成长，孙正义和他的软银也同样令投资者着迷。

因此，孙正义没有遭遇杨致远的处境，而是不需要在阿里巴巴IPO中献售股票，尽管持股比例稀释后下跌至32.4%，但股票价值以及未来增长空间极为诱人。

软银集团是孙正义23岁时创办的，不到20年就成长为日本最大的网络和投资帝国。因此“小个子孙正义”被美国《商业周刊》称为电子时代大帝（Cyber Mogul）。他在1996年投资雅虎和2000年投资阿里巴巴已成为投资传奇。目前，其身家近百亿美元，是2011年福布斯富豪排行榜的日本首富。

根据阿里巴巴招股书的说明显示，孙正义自2000年以来一直担任集团董事，他是在东京证交所上市的软银集团的创始人、董事长兼首席执行官。孙正义于1981年成立软银集团，他还担任软银集团的几家子公司和附属公司的董事长及首席执行官，其中包括软银银行、软银电信公司和软银移动公司。自1996年以来孙正义还担任雅虎日本公司董事长，自2013年以来担任Sprint公司董事长。孙正义拥有加州大学伯克利分校的经济学学士学位。

据媒体报道，2013年软银的市值一度冲到900多亿美元，如果阿里巴巴保持良好的增长势头，不久的未来，阿里的第一大股东冲进全球市值千亿俱乐部企业轻而易举！

相比于雅虎两次抛出阿里股份，套取现金流，软银几乎公开表示“如果可能的话不希望减持所持有的阿里股份”。当然如果孙正义没有经得住现实的考验，他的世界首富之路还会更长。2007年11月阿里香港上市时不减持，2014年美国上市也不减持，构成了孙正义的独特坚持。

开启“金融3.0”时代

互联网金融是互联网时代重要的转折点，马云注定要成就互联网金融市场。随着金融互联网化的深入，金融与互联网正在深度结合，金融这种传统业态正在由传统的1.0时代进入互联网金融初步发展的2.0时代，未来随着各种新兴业态的逐步成熟，金融将向3.0时代迈进。

传统的金融时代可以称为金融1.0时代，这时期的金融市场已经比较成熟，有较为健全的投融资体系，但从根本上来说，当前的金融体系还

无法实现金融服务的普惠化，无法为实体经济发展注入活力，需要新技术力量、新模式来创新金融服务。虽然经历了一系列改革，但国内中小企业，尤其是小微企业的融资问题始终不能得到合理解决，制约着国内实体经济的发展。传统债权融资体系的放贷标准、风险管理措施与中小企业的发展现状极其不匹配，较高的风险与交易成本使银行业既无能力也无动力为中小企业提供融资。传统股权融资体系下，中小企业又难以满足较高的上市条件，近年来快速发展的天使投资、VC、PE投资部分解决了创新型企业、初步具备上市条件的企业的融资问题，但对于大量传统型小微企业依然缺乏支持能力。另外，金融理财服务的高端化也将大量普通人群排除在专业理财服务之外。

2013年余额宝横空出世，带热了互联网金融产业。当前互联网金融开始冲击传统金融的局面可以称为金融2.0时代，表现为创新元素、创新模式开始出现，P2P、众筹、网络理财等模式开始为市场所关注，新兴平台通过网络直接对接资金供给方与需求方，并尝试通过大数据等新兴技术对融资对象进行评级。同时新兴的网络理财平台也将传统金融机构所忽视的普通收入人群理财需求彻底激发出来。

当然这一时期的金融业态仍有很大的局限性，表现为互联网金融相较于传统金融而言实力仍然太过弱小；风险控制能力有待提升，因用户集中赎回、理财产品集中到期等原因引发的流动性风险、资产质量下降带来的坏账损失等风险都需要有防范应对能力，准备金制度、备付金制度、坏账拨备等都需要建立起来；资产营运能力需要进一步提升，例如P2P企业放贷行为与资金管理如何实现流动性、安全性、盈利性的平衡。

互联网金融平台服务需要进一步完善，商业模式需要进一步完善，以降低用户的使用成本。如P2P平台针对借款人的信用评级体系需要进一步健全，用户数据的获取、存储、分析利用需要加强，互联网融资平台上项目真实性、安全性的评定，以及针对线上项目的线下调研如何更加有效，都是需要进一步解决的问题。

未来金融与互联网深度融合，将催生金融3.0时代，这一时期将以网络融资、网络理财全面成熟为标志，金融行为进一步由线下转移到线上，网络银行、P2P、众筹等模式成熟、完善，资产定价、风险控制等核心元素都可以通过大数据等技术的广泛使用而实现效率大幅提升，融资前的调研、融资审核、融资后的管理都有一套完整、健全、成体系化、行之有效的机制。在金融3.0时代，大量投融资、理财行为通过网络达成，金融行为具有明显的网络化特征。

改变全球互联网格局：在世界之巅坐二望一

美国上市的阿里巴巴，第一天就成为全球第二大互联网公司。阿里巴巴仅次于谷歌，超过Facebook、亚马逊等美国高人气互联网公司，而且在电子商务领域足以与eBay等巨头角力全球。

全球IT与互联网企业中，阿里巴巴的总市值已经超过了Facebook（2026亿美元）、亚马逊（1504亿美元）、eBay（648亿美元）等互联网企业，也超过了IBM（1932亿美元）、甲骨文（1867亿美元）、英特尔（1727亿美元）、高通（1269亿美元）等IT企业，总排名仅次于苹果（6063亿美元）、谷歌（4041亿美元）、微软（3894亿美元）。

在亚洲的表现也比较突出，超越三星等IT业诸强。

从营收状况看，阿里巴巴还有巨大的发展空间，目前仅在Facebook之前，和谷歌、亚马逊、eBay等相比仍有较大差距，但是增长幅度远远超过美国公司。

阿里巴巴与美国巨头经营状况比较

指标＼公司	阿里巴巴	Facebook	谷歌	亚马逊	eBay
2013 年营收（亿美元）	84.6	78.7	598.3	744.5	160
2013 年营收增速率	0.52	0.55	0.19	0.22	0.14
用户数（亿）	2.79	13		2.37	1.28
每用户营收（美元）	30.32	2.14		125	314.14
员工数	20884	6337	47756	117300	33500
市值（亿美元）	2310	2002	4013	1502	654.1

从全球电子商务专业领域企业间比较来看，阿里巴巴在走向全球发展的征程中，最强劲的对手莫过于美国电子商务两大霸主——亚马逊与eBay。虽然在营收上阿里巴巴还处于弱势，但是它坐拥巨大市场、巨大增长潜力，特别是海量数据处理消化能力，未来的阿里巴巴赶上甚至超越亚马逊、eBay也许仅仅是个时间问题。

马云曾经在一部纪录片中，这样形容与eBay的战争："eBay是海洋里的鲨鱼，我们是扬子江里的鳄鱼，在中国战争，我们肯定赢。"马云对阿里集团的过去看得比较清醒，而对未来也乐观得多：我们也已经准备好让世界各地的人们认识来自中国的全球互联网公司——阿里巴巴。用

他自己的话是：扬子江大鳄出海了，在从鳄鱼变成鲨鱼。

直到现在，一向以全球高科技绝对中心骄傲的美国人，也很难想象中国高科技的崛起将会对美国和硅谷构成增长的挑战。当然，有一些熟悉中国情况的敏锐人士，已经开始有所感知和觉察了。美国红杉资本主席迈克尔·莫里茨也撰文指出，互联网权力格局将因阿里的上市而重新洗牌，“技术世界的权力平衡正从美国倒向中国，阿里的IPO为此提供了无可辩驳的证据”。

福布斯上海分社社长拉塞尔·弗兰纳里撰文说，阿里巴巴的成功是中国打给美国人的又一个“叫早电话”。硅谷著名风投公司红点风险投资合伙人杰夫·杨称，这些公司可能距离硅谷有数千英里远，甚至跨越很多个时区，但是实际上它们已经来到家门口了。而阿里巴巴在美国的正式上市，对于美国科技公司，特别是谷歌、Facebook以及亚马逊这些过去主导网络消费市场的公司来说，无疑敲响了警钟，硅谷该醒了。

一贯务实传统的《时代》周刊从全球经济的大格局角度来理解阿里的崛起，文章说，阿里巴巴IPO凸显了全球四大经济发展趋势，如越来越多的全球最重要公司将来自发展中国家，以及新兴市场创造蓝筹股等。而一向新锐前沿的《连线》杂志对阿里巴巴庞大的业务范围、强大的盈利能力和发展潜力进行了分析，称阿里可以挑战世界上任何一家公司。《连线》认为阿里巴巴有潜力成为下一个谷歌，但是没敢说阿里可能超越谷歌。

《华尔街日报》的观点代表了主流群体的惊诧和怀疑，说阿里巴巴IPO首日大涨，使得这家公司的估值超越了竞争对手。但要维持这样的估值，依靠的是增长和利润率，公司需要继续保持亮眼的财务业绩。《华尔街日报》将信将疑的话很能代表老牌资本主义帝国的整体心态。

BAT破局，阿里领军中国互联网

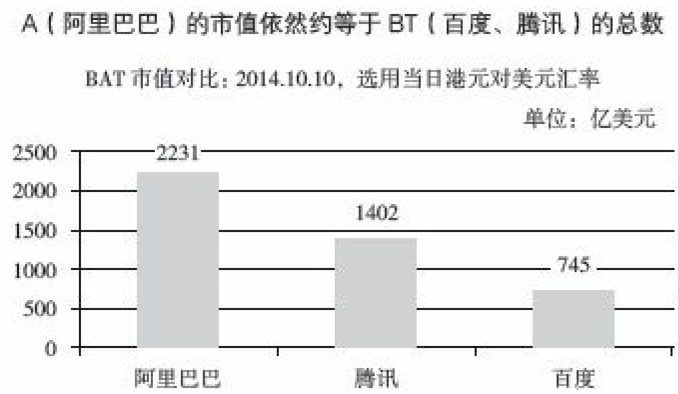
在阿里上市之前，中国互联网的第一方阵就是人们已经很熟悉的BAT（百度、阿里巴巴和腾讯）。在2007年之后的7年时间中，百度、阿里和腾讯将老牌的三大门户远远甩在后面，逐渐拉开了数量级的差距。而三大巨头的市值，你追我赶，不断变换次序，老大的席位也轮流坐庄。一时间难以分出高下。

进入2013年之后，由于微信的崛起，腾讯逐渐有了一马当先的新势头。但是，由于阿里还没有正式上市，三巨头的新座次很难排出先后。但是在大多数人心目中，百度已经逐渐被阿里和腾讯甩下，形成了两倍左右的差距。而受超级流行的微信红包的激励，2014年1月30日除夕当

天上午11点，腾讯股票每股顺利突破540港元，市值突破10000亿港币。腾讯成为三大巨头领头羊的态势逐渐崭露。

但是，阿里巴巴这次超乎所有人想象的惊艳上市之后，中国互联网的格局一夜之间又发生了极大的变化。上市之后的阿里巴巴，以远远超越2000亿美元的市值一举成为中国第一大互联网公司。在上市首日，企业市值逾2300亿美元。这一数字不断创造了中国互联网企业的纪录，而且达到了腾讯与百度两者相加的总和，BAT三巨头变成了阿里的一“马”当先。如果阿里接下来业绩增长势头不变，那么用不了多久，阿里的市值很可能相当于其他中国互联网公司总和。

阿里巴巴上市近1个月（截至2014年10月10日），股价跌宕起伏，但总体走势平稳，BAT三巨头的市值也基本稳定。阿里巴巴与腾讯、百度的市值比较如下：



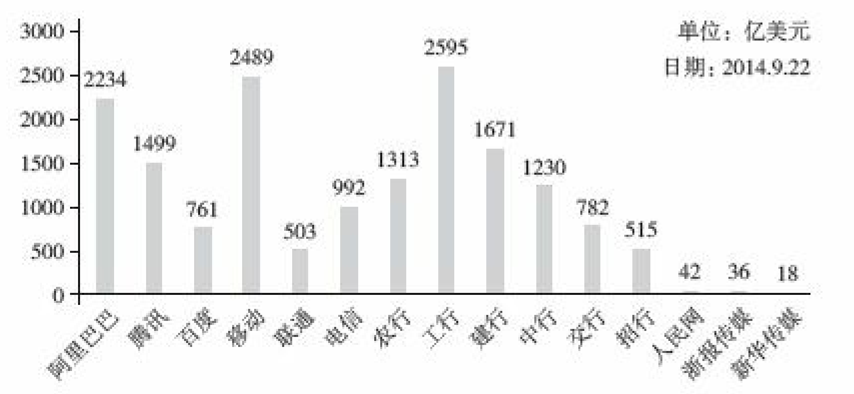
从总体来看，中国上市公司（包括大型央企在内的所有上市公司）的情况（不论在境内还是境外上市），根据谷歌财经2014年9月19日的数据显示：

阿里巴巴此次上市后，已经成为了中国市值最大的互联网公司，超过腾讯（1512亿美元）与百度（795亿美元）之和（2307亿美元）。而在电商企业中，阿里巴巴市值约为京东（389亿美元）的6倍、唯品会（116亿美元）的20倍、当当网（10亿美元）的231倍。

阿里超越的不仅仅是中国互联网公司。更超越人们想象的是，阿里已经开始直接超越和挑战中国最强大的国有垄断企业。截止到2014年10月份，阿里巴巴总市值在中国上市企业中排名第三位，只是略少于中国移动（约2530亿美元）和中国石油（约2360亿美元），而开始领先工商银行（约2040亿美元）、建行等众多国有企业。这些垄断行业的国有企业，不但享受政策保护，而且都是国家几十年巨额资金投入和资源沉淀积累的巨无霸。这些企业大多都是年收入规模达到万亿人民币级别，员工数量不少超过百万级别。

而阿里巴巴虽然市值上已经开始超越，但是收入在2014年刚刚达到千亿人民币级别，员工数量目前只有25000人。从这些硬指标来看，还完全不是同一个量级的竞争。

中国互联网、通信、银行和媒体主要上市企业市值对比



（2014年9月22日，阿里市值与国内著名企业比较，还略低于工行和中移动）

但是，在衡量企业的所有指标中，市场价值最具有综合性意义，也是最能够体现市场交易价值和市场竞争能力的指标。这个内在的意义目前国内专家学者还没有真正觉察和意识到。

而且，目前仅仅是开端而已。事实上，一个多月之后，在阿里上市之后第一个“双十一”的前夜，阿里市值就突破了3000亿美元，超越中移动和中石油，超越中国所有的国有垄断巨头，成为中国市场价值最高的企业。这在中国发展历程上，绝对具有里程碑的时代意义。而我们畅想5年之后，保守估计阿里巴巴市值再增长一倍，是很正常的，而传统国有企业的市值，5年之后能够保持今天的数额而不下滑，就是很了不起的成就了。那时候，曾经困扰中国经济发展的很多问题，都将因为中国最市场化、最全球化的互联网公司的崛起，而得到根本的改变。



（2014年11月3日，阿里市值已经超越工行和中移动）

超越国有企业巨头不只是马云的目标，也是中国互联网的时代使命。在一定程度上，企业的市场价值意味着网络空间开始超越现实空间，标志着中国开始进入一个全新的发展时代，其内在的意义可以充分遐想。

首富打群架，打出中国财富新格局

从朋友角度看，马云个人的幸福指数真的不高。尽管他已经达到一个前所未有的高度，为国家和社会做出了无人可比的贡献，但是，马云的个人生活与享受可能还不如普通的你和我。

阿里巴巴在纽交所上市前几天的9月10日，马云刚刚过了50岁的生日。在这个知天命的年纪，马云收获了一项中国人最热衷的头衔：中国首富。在中国互联网界，当中国首富早已经不是新鲜事。从最早的丁磊，随后的陈天桥，到后来的李彦宏和马化腾，都当过中国的首富。但是，马云以不到9%的股份成为首富，依然是一个超越大家的奇迹。

根据阿里巴巴的市值以及潜在的阿里金融的保守估值计算，马云的身家已经超过了200亿美元，成为了新的中国内地首富。当被问起当首富的感觉，马云却表示，“一点感觉都没有”。“我从没想过当中国内地首富，也没想过当浙江杭州首富，我连我的小区首富都不想做，这个没有任何意义，钱是资源，是用来做事情的，一个人花不了多少钱，我说过我最快乐的日子是一个月拿90块人民币的时候。”“来纽约之前，我又看了一遍《阿甘正传》。我想提醒自己，无论发生什么变化，我还是我，还是15年前那个每月挣20美元的人。”马云接受美国财经媒体CNBC

采访时说。马云在很多个场合都表达过他心中的英雄是阿甘，简单、执着、不忘初心，拥有财富，又不曾被财富所改变。

迎接新首富的事情接踵而至：王健林联合马化腾、李彦宏，高调进军电子商务。这个阵势完全是首富群架图：三大旧首富联手对抗新首富。

2013年10月福布斯2013中国富豪榜发布，王健林财富一年猛增488亿元人民币，以860亿元人民币的个人财富首次登顶该榜单。时隔一年，2014年9月16日，阿里上市前夕，王健林旗下的大连万达商业地产股份有限公司在港交所发布了800页的IPO预披露材料。这意味着万达商业地产正式开始了其香港上市计划。

万达香港上市，王健林要夺回首富的头衔，马云能否保得住？

具体的房地产、互联网产业分析可以不展开讨论，我们只看看账面上的对比。截至2014年6月30日，万达商业地产96项在建工程已投入711亿元人民币，建成后预计市值为5556亿元，但在2017年7月前还投需投入2389亿元。2014年6月30日，万达商业地产应付款达1449亿元，还有总额近1800亿元人民币的银行贷款及未偿还债券（上半年支付利息62.1亿元）。尽管看到账上有748亿元现金，然而万达商业地产欠着3249亿元，还有2389亿元要花，资金需求达5638亿元。即使账上现金加上IPO预计可融370亿元，理论上还有1319亿元存货可陆续变现，但资金缺口仍有3200亿元之巨。从“以售养租”转向“以融养租”，很多人不看好王健林的“只租不售”模式。

在腾讯、百度的支援下，阿里的市场状况可能受到一定冲击，但也不要忽视QQ或者微信在电商上的曲曲折折。至今看不到腾讯的电商基因，即便是其O2O战略的先发优势，也不能近几年就让万达迅速累积起新的财富。此外移动即时通信市场竞争依然激烈。再看，百度的搜索也是面临着360的激烈竞争，其O2O产品的战术高于战略的状况让外界心生疑虑，到底能不能像支持“百度大脑”那样凝心聚力，尚不明朗。

反过来，略显劣势的马云其实不必太过担心。阿里巴巴较好的财务收入和强大生态常新能力，无疑会保证新首富的位置更为牢固，而且从长远来看，喜欢不断超越自己的马云还是有超越中国首富而跃居世界首富的极大概率。

互联网占据首富前三强的中国财富格局，比我的预测提前了3年。10年之内，互联网富翁将占据大多数，这是时代的必然。

超越美国和硅谷：**VC**成功的新纪录和新奇迹

可以说，在过去半个多世纪的电脑革命和互联网革命浪潮中，最传奇的故事基本上都来自美国。而其中最具有代表性的就是那些投资微软、英特尔、苹果、雅虎、谷歌和Facebook等一夜暴富的神话。这也构成了硅谷传奇的最精彩内核。可以说，这些故事的高度基本上代表了硅谷成功的高度、硅谷传奇的高度。

但是，因为阿里巴巴的上市（当然也包括腾讯的优异表现），这份硅谷最引以为骄傲的独特传奇将从此黯然失色。尤其是阿里巴巴和腾讯身上投资回报率的表现让硅谷几十年来风险投资最成功的故事也相形见绌。

当年，波士顿的ARD投资DEC，是风险投资行业历史中第一个巨大的成功。上市之后，ARD投资的7万美元增值了500倍以上。1995年，红杉投资雅虎100万美元，1999年回报是80亿美元。互联网泡沫时期，风险投资的纪录被eBay所保持。当时Benchmark Capital公司向eBay投资了670万美元，当1998年9月eBay上市时，Benchmark Capital手中所持股票却价值4亿美元。到1999年，Benchmark所拥有股票已经价值42亿美元，投资回报率高达600％。那一次，Benchmark的每个合伙人都分到了2亿美元。

2004年，谷歌上市后，红杉的1250万美元投资变为50亿美元以上回报。2005年，Accel Partners对Facebook投资1270万美元，当时公司估值约为1亿美元，上市之时价值高达90亿美元，回报约为1000倍，相当于红杉资本和Kleiner Perkins 2004年投资谷歌所获回报总额的2倍。这个案例在风险投资业内是空前的。即便是20世纪末网络泡沫兴盛之时，风险投资的回报率最高纪录也只能达到300倍左右。但是，这个纪录和高度被中国的案例远远抛在后面了。

比如，孙正义前后投资阿里巴巴总共8000万美元，阿里巴巴上市之后回报将超过600亿美元（随着股价上涨，软银的账面回报到11月份已经高达800多亿美元）。而这还没有计算未来阿里巴巴网络金融等其他板块的投资回报。投资腾讯的南非传媒巨头MIH，前后投资大约5000万美元，占腾讯35%左右股份，其拥有的股票价值也达到600亿美元，未来上涨空间依然巨大。

一笔投资就可以获得600亿美元的回报，腾讯和阿里巴巴的这个投资案例肯定创造全球的新纪录。因为阿里巴巴和腾讯的股东都有继续长期持有的意思，所以，未来这个数字还将继续刷新。虽然，硅谷有一大批千亿美元级的高科技成功企业，包括微软、思科、苹果等都曾经跨越过5000亿美元的大关。如今谷歌也已经跨越4000亿美元。这些高度比中国第一梯队的互联网企业的市值还高几倍。但是，一方面由于美国风险投

资喜欢集体投资，抱团下注，所以一般来说，经过多轮融资之后，到了上市阶段，每家投资公司的比例都会比较低，少有几家会超过10%的，像孙正义和南非MIH这样达到30%～50%的大比例投资者几乎没有。另一方面，美国风险投资长期持有的比较少，一般见好就收。所以，虽然美国公司目前个头远比我们大，但是投资者的回报很难一个案例就用麻袋背回200亿美元，更不用说600亿美元的全新纪录。

所以，虽然在投资回报的倍数上硅谷也有更高的案例，但是在回报的绝对值上，中国这两个案例将硅谷同行远远甩在身后，而且可以在未来无数年中领袖全球。中国新媒体的资本神话创造了硅谷都不可能达到的全新高度。

阿里巴巴随后的金融板块，估计也不会低于千亿美元级。加上如今数字大放卫星的物流板块，人们也寄予了千亿美元级的期望。看来，未来3～5年，顺利的话，马云很可能打造出一个5000亿美元级的超级企业，那时候孙正义就更是一个千亿美元级的投资回报的新神话。这个神话当然永远不可能属于硅谷，而只可能属于中国。

15年缔造奇迹：阿里巴巴的超级资本之路

要洞察阿里巴巴和马云的今天，我们必须简单梳理一下15年来资本上的历程。回顾一下马云资本运作和资本升值的过程，是很有意味的事情。

1999年1月，马云召集团队在家中筹划阿里巴巴的创建。大家七拼八凑的50万人民币是公司创始的启动资金。1999年10月，阿里巴巴第一笔天使投资500万美元，由高盛公司牵头，联合多家机构参与。2000年，全球互联网快速进入寒冬，在全国上下对于互联网的一片质疑中，马云为阿里巴巴引进第二笔融资，2500万美元的投资来自软银、富达、汇亚资金、TDF、瑞典投资等6家风险投资商，其中软银为2000万美元，阿里巴巴管理团队仍绝对控股。2004年2月，阿里巴巴第三次融资，再从软银等风险投资商手中募集到8200万美元，其中软银出资6000万美元。马云及其创业团队仍然是阿里巴巴的第一大股东，占47%的股份；第二大股东为软银，约占20%；富达约占18%；其他几家股东合计约占15%。

2005年8月是阿里的另一个里程碑，雅虎与阿里巴巴签署合作协议。2005年10月23日，雅虎以10亿美元现金以及雅虎中国业务资产，收购了阿里巴巴集团46%的股份，阿里巴巴同意成立雅虎中国运营部。根据雅虎2011年报显示，在经过稀释后，目前所持有的股权比例约在40%。

2007年11月6日，阿里巴巴B2B部分在香港联交所正式挂牌上市，上午10时开盘价30港币，较发行价13.5港元涨122%。以39.5港元收盘，较发行价涨了192.59%，创下香港7年以来科技网络股神话。按收盘价估算，阿里巴巴市值约280亿美元，超过百度、腾讯，成为中国市值最大的互联网公司。阿里巴巴共发行8.59亿股，占50.5亿总股数的17%。按每股13.5港元计算，共计融资116亿港元（约15亿美元）。加上当天1.13亿股超额配股权获全部行使，融资额将达131亿港元（约16.95亿美元），接近谷歌纪录（2003年8月，谷歌上市融资19亿美元）。当时，阿里巴巴招股说明书显示，软银持有阿里巴巴集团29.3%股份，而在行使完超额配售权之后，阿里巴巴集团还拥有阿里巴巴公司72.8%的控股权。由此推算，软银间接持有阿里巴巴21.33%的股份。到收盘时，阿里巴巴股价达到39.5港元，市值飙升至1980亿港元，软银间接持有的阿里巴巴股权价值55.45亿美元。若再加上2005年雅虎入股时曾套现1.8亿美元，软银当初投资阿里巴巴集团的8000万美元回报率高达71倍。2012年

5月21日，阿里巴巴与雅虎就股权回购一事签署最终协议。阿里将用63亿美金现金和不超过8亿美元新增阿里集团优先股，回购雅虎手中持有阿里集团股份的20%。马云及管理层目前约拥有28%的股份，而软银拥有约29%的股份。

这份琳琅满目的投资运作记录，大致勾画了分享马云财富盛宴的群贤图。有人来得早，但是不如来得巧，比如高盛。有人来得早也来得巧，但是又去得早，比如富达等。几家欢乐，几家懊悔，几家扼腕。不管如何，最大的遗憾当然是，这个大名单中没有浙江的投资，也几乎没有国内的资本。阿里巴巴财富盛宴越是盛大，越是惊人，我们中国人，浙江人，值得反思的力度就得更大。

为了将即将到来的上市做足戏剧性，马云展开了采购大白菜一般的收购行动。一年时间购并花掉的金额已经超过60亿美元。2014年短短几个月，据不完全统计，马云及其执掌的阿里系已"跨界"出手文化中国、佰程旅行网、高德地图、美国Tango、银泰商业、恒生电子、招财宝等多家企业，投资或交易总额少则几十亿元人民币，多则超过100亿元。

2012年2月22日，在阿里B2B完成私有化第二天，我发布了一条微博展开大胆的预测，当年微博完整全文如下：马云可成为全球互联网第一枭雄！2011年"智取"支付宝；2012年私有化B2B关门打"虎"清掉雅虎。几大连环奇招将使马云完全掌控阿里帝国！个人预测：未来阿里整体上市将超越今日Facebook，创造互联网融资新纪录！全球互联网第一枭雄将在中国诞生，这个人不是马化腾和李彦宏，而是马云！不信就拭目以待！

今天，这个预测成为现实。而且这个现实依然还是一个新的开端。马云在上市前还设立30亿美元世界级的个人慈善信托基金，使得中国一向遭受全球诟病的富豪慈善事业，在马云的大手笔下，一下子达到了巴菲特、盖茨级别的境界。显然，马云的新游戏即将开始，很可能创造一系列超越我们想象的新的传奇与纪录。当然，马云的一切，也就是中国新游戏的开始。

但是，在马云的老家浙江，阿里上市一事早早被搅动起来，对于辉煌了30多年的浙商来说，就像打翻五味瓶，甚至是打翻了醋瓶子一般。

中国互联网的第一重镇

互联网正在改变全世界。审视全球网络空间的竞争版图，你将诧异于很多新发现：目前全球互联网产业，中美两强主导了整个格局，美国依然领先，但是中国在快速崛起。而过去200多年在经济和政治上都很

强大的欧洲，基本消失在互联网版图中，找不到一家有影响力的互联网公司。日本除了雅虎日本勉强挺立之外，也在被迅速边缘化。除了中美之外，只有俄罗斯、印度等开始浮现一些发展势头不错的互联网公司。

而放眼中国，阿里上市也让中国互联网格局为之一变。按互联网公司市值计算，以杭州为中心的浙江，因为阿里、中化网、5173、9158等互联网公司大致以2500亿美元级别的分量成为中国互联网的第一重镇。而依靠腾讯、网易、迅雷等公司，广东以接近2000亿美元成为第二重镇。而过去一直领军中国十多年的北京，凭借百度、京东、360、新浪、搜狐等互联网公司，只是以超过1000亿美元的数值沦为第三重镇。而过去曾经以易趣、携程、盛大而占据中国三强之一的上海，眼下已经找不出一家100亿美元以上的互联网公司，而被浙江、广东和北京迅速甩开，开始边缘化。

浙江在互联网的江湖地位，完全是依靠马云一家独大支撑起来的。如果没有阿里巴巴，那么，浙江只能沦为全国的一个普通的互联网小省而已。所以，马云和阿里对于浙江以及杭州的贡献，如何高估都不为过。

所以在阿里上市那天，出现了历史上鲜见的一个情节：一个地方政府为一家企业上市发出贺信。杭州市委、市政府专门给阿里发出了贺信，估计也是绝无仅有，贺信中除了祝贺的套话之外，还有一些特别的语句：

阿里巴巴一直是杭州的金名片。今天，全球的目光都聚焦到中国，聚焦到杭州，聚焦到阿里巴巴，这是全体杭州人民引以自豪的时刻。在全球互联网发展历史上，阿里人写下了辉煌的“中国创造”，阿里巴巴的成功上市，标志着信息经济、智慧经济时代的全面到来！在杭州大力发展智慧经济的历史时期，阿里人不愧于标兵和榜样的称号！希望阿里巴巴和全体阿里人把握机遇，乘势而上，继续秉承“开放、透明、分享、责任”的新商业文明精神，引领世界互联网经济发展的趋势，为我市发展信息经济、智慧经济，打造国际电子商务中心作出更大的贡献。

可以说，杭州和浙江给予马云再大再多的荣誉都不为过。不过，浙江人给马云上市最惊动全国人民的，居然是“浙商炮轰马云”的事件。

2014年6月27日，浙江省浙商研究会举办了2014浙商论坛。在沙龙讨论环节，浙商研究会一位副会长抛出了“宋马之争的核心是义利之争。对马云的选择，外界褒贬不一，企业究竟该是利益至上还是道义当先”的话题。会上，也有理性评价马云的，但有个别浙商言辞激烈，

说“马云若不改变作风，5年内必倒”。由此被上海及省外一些媒体写成了《浙商炮轰马云：作风不改5年内必倒》一文并在微信转发。该文利用“浙商”这一概念，把个别人的观点扩大为群体性的声音，引发了外界对浙商“内乱”的议论，迅速引爆全国上下的关注。

这场炮轰无疑让马云很委屈，但是，委婉和低调也不是马云的风格。赴美上市前夕，阿里巴巴接待了来自全国省级浙江商会的会长们。马云也不客气：批评我们的，没有看懂我们。他拿起话筒，径直走到会长们面前，直截了当地说：今年阿里巴巴15周年，跟大家分享一下自己对商业的看法。尽管今天商人的地位依然不高，但浙商群体是了不起的，在座各位也都是“牛人”。勤劳是浙商最大的特点，不过今天远远不够了，光靠勤劳、勇气是做不出“大数据”的。

浙商的未来在哪里？马云短暂的演讲，提出了这一重大命题。

让浙商群体集体**OUT**

2014年，中国互联网最值得关注的大事就是阿里巴巴上市。2013年5月10日以后，当媒体们都在关注马云辞任、陆兆禧担任阿里巴巴CEO的事情时，投行们已经纷纷开始预测阿里巴巴上市的市值。可以想象，这是一场巨大的财富盛宴，创始人、团队、风险投资、投资银行、股民等都将直接参与分享。

而最让人触动的是，这场策源地在杭州的财富大爆炸，基本上与浙江的资本没有什么关系。以有钱、有创业精神、有头脑著称的浙江资本完全沦为旁观者。是日本的孙正义和美国的雅虎，成为阿里上市最大的获益者。

早在2007年，就在阿里巴巴即将香港上市的前夕，杭州一位马云多年的好朋友还问我：“你说马云到底是不是骗子啊？到底有多大的忽悠成分？”的确，在马云上市爆发之前，在马云成为今天动辄几亿、几十亿美金的操作之前，即使在他的大本营浙江，人们也很少能够理解马云这个人，很少理解马云这份事业的价值和高度。

如今，阿里巴巴挑战2000亿美元市值的新高度。在这种天文数字面前，马云再也不需要为自己证明什么了。马云是浙江的骄傲，马云的成功使得浙江在中国互联网版图中成为与北京、深圳、上海等并列的重镇。马云对于浙江的贡献和价值完全超越了金钱可以衡量的程度。但是，放眼整个浙江的创业生态和企业家生态，马云依然是浙江的一个异类，依然不属于能够被浙江人真正理解和效仿的榜样。有了马云的对比，浙江整体的企业家群体就显得境界有限。

2000亿美元！马云创造了浙江人最大的一笔财富。但是，浙江人最应该反思的是，这笔财富与浙江的资本为什么没有关系！浙江如此有钱，浙江人如此善于商业创业，如此懂得挣钱，但是，这些年，浙江人在马云创造千亿美元的巨大钱眼过程中，却没有扮演什么角色。倒是日本和美国的“资本家”们给马云提供创业资本，同时也是软银、雅虎等分享了最大的份额，对于精明、骄傲的浙江人来说，不能不说是一个巨大的讽刺。

很简单，浙江人很懂得赚钱，懂得把握商机，但是，在马云成功面前，这种特长显得如此现实，如此功利，所以根本不可能去参与互联网这样需要远见和理想的财富创造过程。浙江人错失马云商机，将是未来几十年都需要学习和反思的事件。

我是浙江人，我很以浙江为骄傲。但是，我在浙江多次的高校演讲，以及面对创业者的时候，都给他们这样的建议：你要有做下一个马云的理想和野心，你想从事改变社会的创业，那么，我建议你最好不要找浙江的资本。浙江的资本普遍地太现实。急功近利、过于现实的资本，只会让你的创业走向狭隘，走向功利。

马云是为数不多摆脱了浙江资本局限性的人之一。也就是说，马云的成功，与浙江的资本是没有关系的。马云越成功，越彰显浙江资本的短视和狭隘。其实，不仅仅浙江的资本现实，中国的资本也大多一样，包括国际金融重镇香港的资本。

浙江资本错失了马云这个巨大的投资机会，那么，浙江资本还会继续错失下一个马云吗？答案是肯定的。因为富有眼光的资本是需要创新文化和制度环境为基础的。

我们的真实现状是：中国很有钱了，但是，中国具有创新意识的资金太少了。即使在美国，风险投资一年的规模也就是200亿美元的级别，大致相当于中国一个中型城市的房地产投入。中国每年真正投入风险投资的资金也就是200亿元人民币，大概相当于中国房地产年投入的万分之一。所以无论是马云，还是腾讯、百度，中国有史以来最大的阳光财富——互联网财富，基本与中国自己本土的资金无关，本土资金沦为看热闹的旁观者。这是我们国家的悲哀。

在2014年6月28日的一次商业模式内部研讨会上，杭州安赛投资管理有限公司董事长陈德馨就表示，“不管怎样，马云始终是一位成功的商人，是浙商群体的突出代表。马云强了，浙商群体也就强了。作为浙商，我们应该力挺马云！”

但是，浙商群体真正要从旧有模式走出来，真正要脱胎换骨完成互联网时代的转型，谈何容易。马云的成功，只是凸现了浙商整体性的困

境和尴尬。而且，阿里越成功，这种困境会越严峻，越艰难。

马云跟浙江商会的会长们说，在座各位都是很成功的企业家，但昨天的成功正是各位的麻烦。因为过去我们多半依靠个人的能力。所以他提出要重建公司的组织架构。“这几年，我主要精力都花在人才队伍、组织建设、制度安排、战略定位上，否则一切都是空的。你一个人干到死，没有用，必须由组织来干。今天阿里有2.5万名员工，怎么指挥他们？靠组织、靠文化。大家知道，我好‘那口’。”马云再三强调，靠个人、靠机会是不长久的，靠组织、靠战略才会长久。

当然，成功的浙商们还要明白：自己有什么、要什么、放弃什么这世界诱惑太多，做自己该做的。阿里未来有多大，他自己也不知道。“还好，这企业本来不是我的，我只是参与而已。我们去看历史上的中国商人，有几个有好的结果？都没有什么好结果，结局都很糟糕。要保持好的结果，就要知己知彼，知道自己有什么、要什么、放弃什么，知道客户需要什么，那么，这个公司交给谁？最后我想明白了，应该交给社会。”

阿里的成功以及马云的话语，其实揭示了一个更深层次的问题：浙商要转型的不仅仅是业务模式，而是整个商业思想。这是一场几乎不可能完成的颠覆式的变革。目前马云做到了，无数的浙商中有多少人能做到呢？

但是，浙商只是马云面对的老家本土的问题而已，而马云的视野早已经超越浙江，超越中国，放眼全球。马云真正的野心就是，如何超越全球范围都顶礼膜拜的美国商业思想？

马云的格局到底有多大？

2014年9月6日，马云发表了阿里巴巴上市前致投资者的公开信。表面上看，这封信当然属于常规性的例行公事。包括当年谷歌和Facebook上市之前，创始人也都发表了自己的公开信，阐述了各种独特的价值观和理念。

而马云的这封信，看起来也是类似风格，这些年阿里巴巴各种高大上的理想和愿景都一股脑儿整合之后端出来了。但是，读懂这封信更深层次的内容，你就会知道，实际上，这封信展现了马云内心的真实野心：阿里将超越美国的商业思想。包括苹果、谷歌、IBM、沃尔玛等美国最具传奇性的企业巨头背后的美国商业思想，也将受到一个来自中国企业的挑战。信不信由你！（当然，我们可以想象，目前，世界上还没有多少人会真正相信马云的野心真的能够在下一个十年之内成为现实。）

所以，作为一本阿里巴巴和马云的传记，这封信必须全文引述，而且读到这里的读者们，应该非常严肃、认真地阅读其中的每一个字。不管你从字里行间读懂了多少马云的内心，你都应该明白这封信真的不是一般意义上的应景之作，而是理解马云和阿里未来十年的一把最好的钥匙。

公开信全文如下：

亲爱的投资者：

对你花时间阅读我们的招股说明书，以及考虑将宝贵的资源投资我们公司表示感谢。如果投资我们，你将与阿里巴巴同行，在这封信中，我将分享我们对未来的想法和信念。

我们的使命和愿景

阿里巴巴是一家由我们“让天下没有难做的生意”使命推动的价值公司。我们的主张很简单：我们希望通过互联网技术解决小企业面临的问题，帮助它们发展。我们为小企业服务。自1999年创办以来，我们已经向数百万家小企业提供了帮助，我们希望向小企业提供至少102年帮助，公司的“寿命”将横跨至少3个世纪。

我们不仅仅想扩大技术的边界，而是利用技术进步扩大商业的边界。阿里巴巴不是由几项技术创新或几名天才组成的。我们开发了一个由数以千万计的参与者创建的生态链，他们对未来充满激情，坚信互联

网的公平、开放、透明和共享特性。这些参与者在这个生态链中投入了他们的时间、精力和激情，今天，世界看到了他们的成绩。

从一开始，公司创始人就希望创建一家由中国人创建，但却属于全世界的公司。过去十年，我们对自己的评价标准是在多大程度上改变了中国；未来，我们的评价标准将是推动世界进步了多少。挑战是巨大的，但这也是一个千载难逢的机遇，这一挑战要求我们思考，从长期来看什么是最好的。

（作者注：多少人将这类信件当作企业上市前大而无当的超级公关稿，而实际上，在阿里的战略布局中，已经在扎扎实实落实马云的全球战略。阿里的数据中心计划建设30万个机柜，投资金额2400亿，可以为3亿个中小企业提供云服务。要知道，加上个体工商在内的中国中小企业数量大约是7000万个，加上大量的网商，那也不可能突破1亿的数量。而3亿的服务数量，显然完全具备放眼全球，一网打尽全球中小企业的气势和气魄。所以，如果上市之后，阿里开始了暴风骤雨般的全球化进程，你一点都不要吃惊，因为这封公开信中已经清清楚楚汇报给大家了。下一个十年，就是阿里改变全球的十年。它究竟能达到什么样的程度和高度，我想，对于马云来说，这就是一场挑战自我、挑战可能性的超级试验。驱动力不再是简单的收入和财富，而是这个小个子人物能够在人类历史进程中占据的篇幅和分量。）

基于生态链的商业模式

阿里巴巴的使命使得我们不可能成为一家王朝式的企业。我们相信，只有创建一个开放的、繁荣的协作性生态链，使参与者完全参与进来，我们才能真正帮助到小企业和消费者客户。作为这个生态链的管理者，我们将把重点、精力、时间用于对生态链及其参与者更有利的事务方面。只有我们的客户和商业合作伙伴获得成功，我们才能成功。

我们坚信，21世纪的企业必须承担起解决社会问题的责任。在发展的历史中，社会责任已经深入我们的企业DNA中。我们相信，只有通过解决大规模的社会问题，我们的生态链才能健康、繁荣地发展。

互联网向我们提供了在中国创建全新企业的千载难逢的机会。但这并非易事，它要求我们始终如一地在多个方向上努力，专注于有利于生态链及其参与者长期发展的事务。另外，我们的使命要求我们的公司向生态链的参与者提供最高水平的公平、透明和效率。这不仅仅是我们的道德义务，也是我们生存下去和增长的基础。我们的辛勤工作使我们获得了独特优势——我们生态链的复杂性以及维持其活力的难度，意味着它很难被其他公司所复制。

（作者注：生态链，又是一个用烂了、很容易被人熟视无睹的概

念。但是，对于阿里来说，生态链只是其中的一个词汇，更新的词汇更加宏大：网络时代的商业基础设施提供商。绝大多数人还将阿里当作电子商务公司，但是阿里早已经不再玩电子商务的游戏了。通过云计算、大数据、互联网金融和云操作系统，阿里要做的是成为这个时代的每一个中小企业的商业基础设施的全面供应商。也就是说，以后的企业，只要建立在阿里的各种服务之上，就可以武装各种时代先进的技术和应用。当然，另一层意思就是，阿里已经在构建一个基础设施完整的、商业闭环的超级帝国。传统社会的商业，很多基础设施是政府提供的，而在网络时代的新型基础设施方面，政府缺席了，缺位了。阿里当仁不让地承担起来。从这个层面上看，阿里要做的已经不同于传统狭义的商业企业，而是承担了政府和社会的基础设施和公共服务，甚至包括规则制定和规则执行。所以，阿里必须成为一个越来越社会化的企业，才能做好这项工作，使命使然，工作性质使然。再用一个传统企业的视角去丈量阿里的所作所为、所说所言，那你就绝对OUT了！）

我们如何应对挑战

过去15年，我们的发展并非一帆风顺，曾面临许多挑战。我们经常面临复杂的形势，必须在相互矛盾的因素中作出艰难的选择：在买方和卖方之间；在处于竞争关系的卖方之间；在企业主义和监管之间；在创新和稳定之间。在每一个重大创新或进步背后，我们都曾，并必将继续遭遇既得利益者的抵制。

另外，现实世界中的许多问题会以不同的形态出现在我们的生态链中，其中包括侵犯知识产权以及希望利用我们的生态链获得不公平优势的个人或组织。与所有其他公司一样，我们必须解决这些棘手的问题。即使基于互联网的生态链也不能完全避免传统经济中的问题，因为我们生态链的参与者以及它们的活动不能与实体世界隔离。要应对这些问题绝对没有捷径，因为从来就没有一种解决方案能规范经济活动的运行。由于生态链是有机地向前发展的，它也不能超前于时代。阿里巴巴也必须根据我们所处的环境迅速改变自己。

在美国上市后，我们将面临全新的挑战。像我们这种规模、起源于中国的互联网公司进入世界市场，受文化、价值观方面的差异以及地缘政治因素的影响，肯定会遭遇多方面的质疑。上市后阿里巴巴很难回避这些质疑，我们希望差异会带来建设性的争论，给我们带来全球性视角。

回避挑战不是我们的风格。作为阿里巴巴股东，你可以放心，我们将捍卫自己的理想，专注于未来，在企业治理中恪守诚实、透明原则。我们将确保生态链的长期价值和可持续性。你的信任和支持将是我们最

大的财富，我们的信条是，不辜负人们对我们的信任。

（作者注：传统概念的企业，自己的利益最大化是根本目标。企业、政府与社会，三足鼎立，各司其职，是工业现代化的重要内涵。但是，在网络时代到来之际，在传统社会面临转型困境之前，三者的边界在网络空间已经开始模糊，三者的角色开始错位和重构。这是人类文明大变革的机遇与挑战，而阿里一马当先，前瞻性地冲锋陷阵，不仅仅走在商业前面，实质上是在推动企业、政府和社会三者的共同发展。所以，今天的阿里，以及未来的阿里，已经跨越纯粹的企业边界，相当程度上已经担当了网络空间商业领域很多原本政府和社会的事务：基础设施、公共服务、新型规则，甚至规则的执行。阿里的越界是伟大的担当，也是伟大的冒险。因为，这必将争夺传统的利益空间，挤压很多人的机会。作为先行者和越位者，阿里获得巨大回报的同时，必然要担当一部分整个互联网行业的风险以及整个社会的风险，为大家开疆拓土，遮风挡雨。电子商务如此，互联网金融如此，大数据云计算等都将如此。所以理解阿里可能面临的挑战，支持阿里应对各种挑战，很大程度上也是这个时代每一个锐意进取的人和企业的事情。）

孰轻孰重

我曾经多次表示，我们的原则是“客户第一、员工第二、股东第三”。我知道，第一次听到的投资者会感到难以理解。

我下边来阐述一下上述原则。作为公司的受托人，我们相信，阿里巴巴为股东创造长期价值的唯一途径是为客户创造可持续的价值。因此，客户第一是必须的。

其次是员工，因为在目前的知识经济中，在使客户满意的诸多因素中，员工是最重要的。没有有才能、幸福、勤勉和有热情的员工，我们为客户服务的承诺将是一纸空文。没有满意员工的公司，就不会有满意的客户；没有满意的客户，我们的股东也不会感到满意。

对于通过投资支持我们的股东，我们表示尊重和感激。包括雅虎、软银在内的股东的经历都表明，认可我们的长期战略会使股东受益匪浅。另外，知道他们将帮助阿里巴巴制造更多工作岗位、刺激创新、为小企业提供公平的竞争环境、推动社会和经济增长的变化后，我们的投资者也会相当满意。

我们的公司不会根据短期的营收或利润作出决策。我们在实施战略时将充分考虑公司的使命和长期发展。我们的员工、资金、技术和资源，将被用来确保阿里巴巴生态链可持续的发展和增长。我们欢迎具有同样长期理念的投资者。

（作者注：15年来，如同阿里的战略从不自觉到自觉，从不期然到

期然，经历了一个漫长的过程，“客户第一、员工第二、股东第三”的独特信条，也从马云的一个想当然变成了阿里的立本之哲学。未来甚至可能成为全球新型商业普遍的新哲学。马云内心信奉的商业思想，和他今天所从事的事业，即使拿美国最先进的商业思想来比照，都已经大大超越。所以，言必称美国的人们，要评判阿里必然会屡屡碰壁。阿里今天的格局，以及未来的道路，事实上已经是一个新型社会化企业的道路。马云的股份之少，以及投资者在管理决策的边缘化，看起来好像很不合常理，与主流互联网巨头也截然不同。因为，阿里所做的事业决定了马云的使命：既需要借助风险投资机制获取充沛的资金大刀阔斧地发展，也必须克服传统风险投资机制所带来的公司治理的局限性。不过，阿里的股东数钱时候的快乐，可以抵消公司管理权限和决策权力边缘化的失落。）

企业治理

为了确保公司的可持续发展，以及我们的客户、员工、投资者和生态链中其他参与者的利益，我们一直遵循合作和共同价值观的理念。这一理念贯穿于整个阿里巴巴。我们相信，合伙人制度使我们能更好地管理我们的业务，使高级经理人像一个团队那样工作，克服官僚主义和等级制度。

我们的生态链非常重要和复杂，我们不能依赖于一二名创始人或高管——无论他们个人能力有多高。我们必须有条不紊地解决可持续发展和继任问题。我们的合伙人系统能使具有不同技能，但有着相同信念和价值观的人得到重用，这一系统不是为了保护个人利益而建立起来的，它的存在有助于确保我们的使命、价值观、愿景和文化。通过每年增选合伙人，我们将获得新鲜“血液”和视角。这一制度，使得我们可以确保业务运营能随着时间而不断改进。

为了建立一个健康、可持续发展和不断增长的商业生态链，公司章程授权合伙人在制订公司战略等方面有很大的发言权。我们在创建这一管理架构上投入了很多想法，在增选合伙人方面非常谨慎。我建议投资者通过阅读我们的招股说明书，更多地了解我们的合伙人制度。我们认为合伙人制度是一种创新和独特的企业治理架构。

IPO后，阿里巴巴每年的年报都将包含一封类似的公开信，由合伙人轮流撰写。

我对你考虑买进阿里巴巴股票表示感谢。我的同事以及我本人向你保证，我们将为阿里巴巴生态链服务，确保所有参与者的利益。

（作者注：阿里的发展挑战了我们的想象力，阿里的经营哲学和商业思想，也挑战了中国传统的商业思想，更挑战了全球领先的商业思

想。阿里这个企业的特殊性，也注定了其企业治理的特殊性。但是，企业边界越开阔，风险越扩大；企业能力越大，责任也越大，这些基本规则不会改变。阿里在企业治理上的创新，今天看来是标新立异，甚至是离经叛道的，包括胡舒立、吴晓波等著名媒体人都难以理解，但是，我们大脑的操作系统为什么要一直停留在过去，而不是敢于不断更新换代？对于阿里的企业治理，注定了未来长期将争议不断，但是为了实现马云的宏伟蓝图，为了实现阿里的远大前景，为了超越中国，超越美国，阿里是不会妥协，马云是不会妥协的。当然，在上市前夕，阿里必须努力遣词造句，获得最大程度的理解和支持。也感谢美国，感谢美国资本市场，面对一个来自中国的大胆的创新者，义无反顾展开双手，给予接纳。所以，中国无论如何超越美国，永远不能忘记，美国一直是我们的老师。）

风险投资的破坏者还是成就者？

VIE堪称中国人最伟大的金融创新之一。VIE成就了今天中国互联网的繁荣，但是，遗留的问题也越来越突出。当年设计VIE的天才之举主要为了解决国外风险投资的进入问题，而没有解决互联网公司发展壮大之后的问题。在网络安全成为国家战略的今天，在阿里惊世上市的时刻，VIE未来如何走向将面临全新的抉择。VIE结构何去何从，如何才能承认历史，继续风险投资的流入，而又能保障互联网的可控，甚至如何反客为主，将VIE作为中国互联网走向全球的桥梁，这一切都需要比当年更高的智慧来规划设计。

对于阿里上市肥了孙正义和雅虎一事，我们不能狭隘看待。阿里起来了，产业发展了，中国进步了，中国依然是最大的获益者。这是中国市场与国外资本最佳组合的典型，也是中国创业者与国际高科技投资眼光联姻的奇迹。

阿里巴巴集团股权结构

股东	比例
日本软银集团	34.4%
雅虎	22.6%
马云	8.9%
蔡崇信	3.6%
陆兆禧、张勇等高管	1%
其他	29.5%

阿里巴巴公司股份中软银和雅虎占据相当比例的问题，反映的核心

问题，不是钱本身，而是中国缺乏支持创新的资本和制度。这一点，柳传志说出了当下最中肯的态度：“阿里曲折艰难的成功道路，说明了马云的修为，也给了我们诸多启示：中国互联网公司的成功，是外国人特别是美国人的钱，投出来的。中国的投资者包括我，没胆量去投资这些带有创新型的公司。”

的确，软银和雅虎通过投资阿里挣到了大钱，但是，最大的获益者还是中国。因为通过国外风险投资，为我们第一次培育出中国全球竞争力的高科技公司，更为中国带来了具有创新思想的资本和机制。

中关村管委会主任郭洪有一句非常精辟的话：任何一次产业革命，都源于技术创新，成于金融创新。风险投资的重要性和特殊性，至今还是被大多数人低估。其实，如果不把风险投资当作主角，我们很难解释为什么半个世纪以来，美国会在半导体、PC、互联网等信息领域处于绝对领先地位，也很难理解为什么全世界的硅谷追随者们总是无法撼动硅谷。

几乎在所有人心目中，这场以美国为中心的高科技产业革命，风险投资很重要，但是也仅仅是比技术、人才等靠下的要素，最多是和政策、体制等处于一个层面的辅助层面。

风险投资与创新的关系，大致相当于鸡和蛋的关系。但是，如果我们把风险投资这个一直低调的金融创新，放置到技术、人才、政策和体制之上，可能会获得一种豁然开朗的全新视野。其实，可以说，导演和统治PC和互联网的无形之手，就是风险投资。

只是，对于钱，我们仅仅看到的就是钱，风险投资也是。有人看到的是诱人的回报：10年之内可以获得10～20倍的回报，而风险投资历史回报率是股票投资的2倍以上，是长期债权的5倍以上。有人看到的是神奇的案例：1995年红杉投资雅虎100万美元，1999年回报是80亿美元。孙正义投资阿里巴巴前后8000万美元，估计上市之后回报将超过300亿美元。

在中国遍地都打着风险投资旗号的今天，所谓的真正的风险投资，与贪婪的秃鹫投资（Venture Capital与Vulture Capital多像啊）以及有名无实的伪风险投资，其实内在是完全不同的资本。风险投资是有创新眼光、变革理想和产业智慧的资本，是有灵魂的资本，是有价值观的资本，从它诞生之初，就超越普通的资本和资本游戏规则。

朱敏概括得很精辟，他说风险投资家给创业者提供的首先不是钱，而是两种远比钱更重要的东西：授道与入行。真正的风险投资家要给创业者注入正确的价值观，要授予为人之道、创业之道、管理之道，要带他真正入行，与行业第一流的关系、人才、资源等对接上，使其可以进

入成长、壮大、上市的快车道。而钱只是属于第三位的，只是助推所需要的动力而已，不能帮助创业者授道和入行，那最终的结果很可能走向歧路，甚至车毁人亡，钱光光。

对于人来说，世界上再没有比钱更好的东西了。同样的钱，大概是世界上最等价的东西了。但是在所有钱里面，再也没有比风险投资更神奇的钱了。

其实无论在美国还是中国，相对于社会财富和国家资本，风险投资实在是少之又少的一笔钱。这里面充满了冒险、创新、传奇、胆识和智慧，这里更蕴含着最合法的暴富、最惊羡的成功以及引爆时代变革的独特的故事。现在，美国每年风险投资是200多亿美元，与动辄万亿美元计的对冲基金和私募股权相比，实在是九牛一毛。与美国2012年16万亿美元的GDP相比，也就是万分之一而已。在中国，真正投入的风险投资每年只有几百亿人民币，大概不到2012年房地产7万多亿人民币投资的百分之一，大概相当于中国2012年52万亿人民币GDP的千分之一。

但是，就是这笔小小的钱，成为美国20世纪科技创新的主要推动力，也是美国经济发展和全球竞争力一马当先的主要催化剂。可惜，虽然关于灵丹妙药似的风险投资的故事无数，书籍也不少，但是，没有一本能够体现与其相称的重要性，更没有呈现出风险投资最本质的独特性。因为，风险投资之所以传奇，之所以独特，就在于这是蕴含着特殊价值观和高超智慧的资金。钱不仅仅是钱，同样的钱，因为蕴含思想和智慧的多寡，而呈现出千差万别的资本与社会价值，以及时代与历史意义。

关于风险投资，我们必须有全新的认识，我们必须重新去审视。风险投资独特的制度设计，是创新力量的源泉。但是，真正缔造这个行业，以及成就一个个类似苹果、英特尔、思科、网景、雅虎、谷歌、Facebook等传奇的，还是一个个鲜活的人物。是这些个人的特质让他们能够脱颖而出，超越平庸的大多数，甚至突破我们想象力能够达到的疆域。

要鸟瞰风险投资的全景图，大致可以分为三段：第一段是风险投资在美国的孕育、开创和发展初期；第二段是风险投资在硅谷大显身手的时代传奇故事；第三段就是正在发生的故事，那就是互联网时代，风险投资从硅谷向全球扩散，进入真正的后硅谷时代。

如果把风险投资看成一个企业，第一阶段就是创业初期。创始人的个性、特质和价值观具有决定性的意义。这段历史主要由两位传奇性人物缔造，一个是哈佛大学商学院教授乔治斯·多里奥特，堪称真正的风险投资之父；另一个是斯坦福大学前校长，硅谷创业的元老人物弗雷德

·特曼，他被誉为“硅谷之父”，但是我更愿意称他为“风险投资之母”。

离经叛道的乔治斯·多里奥特创办了世界第一家公众风险投资企业，企业的名称很有意思，叫作“美国研究和开发”，也的确，“多里奥特走在彻底改变美国经济发展模式的时代最前沿”，开创了美国企业文化的新时代，从过去大企业主导变成了风险投资支持的小企业驱动。

但是，风险投资这场及时雨，最终不是在东部的波士顿，而是在西部的硅谷落地，全面引爆产业革命。那么为这场雨准备好天时地利人和的使命，就落到了特曼的肩上。

1939年，在特曼的指导和支持下，他的两个学生，比尔·休利特和戴维·帕卡德，在一间汽车房里以538美元作资本建立了公司，开始生产电子仪器，这就是著名的惠普。惠普今天也被公认为硅谷的源头。特曼没有像严格意义上的风险投资那样投资、占据股份。但是，他做的远比大多数风险投资更多，他给惠普创始人授道和入行，538美元启动资金有500美元是他借的。当然，特曼更大的贡献还不是惠普，而是1951年，他筹划成立斯坦福工业园区（也就是斯坦福研究园区）。所以，特曼从来不是严格意义上的职业风险投资家，但是，他做的事情比现在的风险投资更像风险投资，而且他在高科技孵化器的成就至今也无人可以超越。

多里奥特给美国东岸的金融注入了全新的价值观和新理念，开启了一场悄无声息的金融革命。特曼在硅谷为产业革命做好了最佳的准备。东岸的金融，西岸的创意，在硅谷开启了一场彻底变革人类文明进程的新革命。

多里奥特和特曼的故事我放在后面再详述。为了更全面地了解风险投资的传奇故事，我先讲述第二阶段的故事。因为就在硅谷，生逢其时的幸运的第二代风险投资家群体开始喷涌而出。

风险投资经过20世纪初期的孕育，经过四五十年代多里奥特、特曼等先驱人物的开创与摸索，终于在20世纪60年代找到了一块成长壮大的沃土，这就是硅谷。可以说，是硅谷成就了风险投资，更是风险投资成就了硅谷。接下来半个世纪，高科技领域的创新和时代传奇，就是一场主角为硅谷和风险投资的双簧戏。从20世纪60年代的半导体、70年代开始80年代爆发的PC革命，以及90年代引爆的互联网革命，风险投资的重要性更是无须多说。

如今，中国的风险投资遍地都是，但是，我们不能不面对冷酷的现实：阿里巴巴要进行的千亿美元级的IPO，以及目前中国互联网整体将近3000亿美元的市值，基本上都是国外的资本参与其中，分享财富盛宴，而中国的资本在其中扮演的角色几乎可以忽略不计。连自己家的成

功投资都错失，不能不说是中国风险投资的一大遗憾。这说明风险投资真的不是简单的名称问题，而更是价值观和创新思想的内涵问题。这一切，值得我们全面反思。

阿里上市将风险投资和VIE的争议推到了前所未有的高度，各种声音也开始甚嚣尘上。但是，我们应该相信，历史不会开倒车。今天的中国应该有足够的自信面对各种问题。

马云走出的这条道路，终究会成为一条越来越开阔的道路，给更多后继者起到开拓性的历史意义。有人把马云称为VIE结构的最大破坏者，这是极大的误会和扭曲，马云恰恰是VIE最好的引导者。马云的成功，以及海外投资者创纪录的回报，都是让全球资本和投资者更加青睐和信赖中国市场和中国创业者的最佳典范。

争议和委屈

马云遭遇的非议和争议，肯定超过中国互联网界的任何一个人，包括有“红衣大炮”之称的周鸿祎。因为对马云的非议不但来自媒体，也来自社会，来自各行各业，尤其来自胡舒立等一大批信奉普世价值的社会精英们。而且，不仅仅来自国内，更来自国外媒体和各界人士的误解和曲解。

马云当然不会被这些非议所影响，但是，作为一个正常的人，马云内心其实还是在意的。他也经常会觉得非常委屈，当然这一切在朋友层面才会坦诚流露。正如上市之前他在给我的短信中说：“这次海外和国内评论截然相反，也说明中国的不成熟。”“我们是被骂大的。人的境界，智慧，勇气和担当力不同，我们没有必要要求所有人和我们一样，也正因为大家不一样的眼光，才会有今天和明天的我们。”

“现在有人说，马云脑子有问题，并购这个并购那个，但是批评之前也没有理解我们，他也不会明白你的未来。”“我从未想过消灭别人，或是把别人打倒。我们是做生意的而不是打仗，战场只能是你死我活，但商场是你活我也可以活。”“我们的计划是未来三五年和传统行业一起提升，帮助传统企业进入互联网。虽然我们‘吃相’难看点，但从来没有想过搞死谁，我们的职责和使命恰恰是去帮助你们。”

马云的话没错，阿里巴巴根本不需要针对任何企业进行争夺。但是，事实上，阿里成功的同时的确是以更多传统企业面临更多的压力和危机为背景。当然，没有马云也会有别人。只是作为互联网界的领导者，面临转型困境的传统企业，肯定将指责的矛头指向阿里。2014年，作为中国最大的电商企业，阿里巴巴的年度活跃买家达到2.79亿，全年

订单总数达到145亿笔。但是，一个无可回避的事实是，无论大量的传统企业，还是中低层的网商，都面临着成本加大，利润消失，在生死存亡危机下挣扎的局面。这个时候，堪称暴利的阿里自然首当其冲成为指责的对象。

从2011年下半年开始，全国的中小企业又经历新一轮水深火热的下行周期。2013年4月22日，工信部中小司到浙江省调研，我去参加省中小企业局的座谈会，会议中一位企业界代表的话大大触动了我。他说：我们企业主过去为银行打工，为政府打工，现在又要为马云打工。此话激起与会者不少人响应，他们将银行、政府和马云称为中小企业的三座大山。这是我第一次听到，非常新鲜，也非常触动。后来，我专门去了解了更多企业，发现中小企业对于电子商务的确爱恨交加，大多数企业都是投入大于产出，但是又别无选择。银行、政府和电子商务，一下子三者好像都成为了中国中小企业爱恨交加的对象，成为吞噬利润的重要因素，真有一种离不开、理还乱的复杂情结。

这两年，浙江的中小企业都感同身受：融资难，融资贵，利润变利息。同时，人力成本继续攀升，税收、汇率等继续雪上加霜。与此同时，向互联网转型也迫在眉睫。但是，基础薄弱、底子有限的中小企业如何进军高难度的电子商务，的确变成了新的挑战。很多企业进军电子商务，都是被美好的神话所引导，以为互联网上到处都是商机，可以财源滚滚。很少有人会理性地告知中小企业从事电子商务的真实难度。企业落网之后，才发现网络更是价格的绞肉机。前期电子商务人员的招募和投入，后续无法间断的网络营销的投入，加上最终的库存，电子商务方面要为整个企业提供利润，实际上需要高超的表现才行，只有少数企业可以实现。大多数企业当下的电子商务还是一个投入期，使得本来就已经被严重压榨的利润，进一步被蚕食。

因为事实上，要在电子商务领域脱颖而出，打造企业新的利润增长点，需要具备的能力和条件远远超过传统领域竞争的素质要求，其实胜出的概率远远低于中小企业原有的竞争程度。其实，电子商务更是一种赢者通吃的竞争游戏，将进一步加剧中小企业优胜劣汰的绞杀过程。中国经济以5000万富有活力的中小企业为骄傲，电子商务又将它们之间的竞争大大加剧，新陈代谢大大加快，淘汰率大大提升。这个残酷的真相，总是被电子商务少数的神话所淹没。

根据公开信息，阿里巴巴2013年第四季度净利润达6.4亿美元，超过腾讯的5.5亿美元以及百度的4.5亿美元，成为中国互联网最挣钱的公司。阿里巴巴集团营收为18.4亿美元，同比增长80.4%。毛利润13.5亿美元，比上一年同期6.9亿美元增长93.2%；净利润6.5亿美元，比上一年同

期2.5亿美元增长160%。2014财年实现营收更是高达84.6亿美元。

阿里集团2012年营收已经高达48.99亿美元，相当于300亿人民币。2013年要达到50%以上的增长率，意味着必须新增150亿人民币以上的收入。阿里集团2013年净利润达35.61亿美元，2014年净利润将达到35.5亿美元以上。为了上市有更好的市值表现，阿里收入必须继续保持良好的暴涨态势，唯一的办法就是继续从羊身上多拔毛。阿里需要每年新增的收入都在百亿级以上才行。对于很多电子商务企业以及开展电子商务的传统企业来说，成为阿里平台的用户别无选择，但是，随着费用的不断增加，电子商务的利润空间将进一步压缩，每年都要从客户身上新增百亿级的收入，这样下去，马云成为中小企业新大山是必然的。

目前，中小企业怀着美好的心愿前仆后继扑向电子商务。新进入的企业远远多于伤身、伤心退出的企业，所以，电子商务这种蒸蒸日上的态势还将持续，掩盖了其中的问题和挑战。但是，事实上中小企业的承受力是非常有限的。2011年因为阿里大幅度提升收费标准，发生了震惊业界的淘宝围攻事件。我在当时的微博上如此评论道：淘宝事件为什么不可能通过媒体公关简单解决？以前淘宝的形象是由神话构建的，好像进了淘宝就可发家发财，对于经营淘宝可能的风险和需要的能力不作提示。其实除了少数很成功的商家之外，大量中低层的商家满怀希望进入却连本都出不来。如果这种简单粗暴的方式让这个群体失去盼头，那什么更坏的事情都可能发生。也许淘宝中真正挣钱的比例比股市要高一点。当淘宝发家暴富的神话光环退却，当成千上万怀揣美好愿望并以十万、数十万投入进入淘宝的商家，发现投入都成了沉没成本而无力回本的时候，这些经济承受力有限的庞大群体总有一天会突破临界点，这就是马云必然的代价。而淘宝事件是马云主动去压强和引爆这些积累的爆发。

业界专家建议，未来要让阿里成为中国商业和社会更积极、更良性的推动力量，唯一的根本办法是打破电子商务一家独大的垄断格局。英国有句格言，“两个魔鬼胜过一个圣人”。经济学家说，“两个魔鬼的竞争，也胜过一个天使的垄断！”因为无论市场垄断，还是行政垄断，没有制约的力量一定不可依靠自觉和道德。一定是通过良性竞争才能让企业更具有建设性，让产业生态更健康。良性竞争可以让阿里更有不断进取的动力，也才有更好为中小企业服务的态度。电子商务的反垄断，任重道远。

2014年，中国反垄断从芯片到软件到汽车，开始席卷各大领域，成为反垄断法发布以来的第一次浪潮。这次浪潮的大背景不是简单的打击外企，也不是简单的打土豪分田地，而在于树立反垄断法威慑力，进一

步激活和释放市场活力。那么，在BAT一路高歌猛进，国外巨头对中国互联网市场虎视眈眈，360诉腾讯垄断一案很长时间久拖不决的背景下，这波反垄断浪潮是否会波及互联网领域？对于中国互联网领域的竞争和发展究竟有什么影响？各大互联网巨头应该如何才能更好地规避？几大互联网巨头又有什么可能的高危问题？这些悬念第一次逼近阿里。

成为市场垄断者是每一个创业者的梦想，但是垄断市场之后，号称市场经济宪法的《反垄断法》就将开始关照你了。这对于未来进军新的市场，产品与服务价格的调整，以及大手笔并购，都将形成制约。如同一匹骏马，必须套上辔头了。

乌镇一幕：马云们完成历史性的登台亮相

人们可能特别关注2014年11月20日的这一幕，在乌镇召开的首届世界互联网大会上，马云、李彦宏、张朝阳、刘强东和雷军对垒国外互联网大佬（当然美国最大的互联网巨头们还没有驾临本次大会）。人们可以解读出很多非同凡响的意味：加上马化腾，这几个巨头的公司市值总和达到4万亿人民币（6500亿美元左右），堪称富可敌国。

对于普通大众来说，这样的舞台充满神奇和玄幻。事实上，台上的情景也精彩纷呈，内容在微博、微信上大量传播，场景也被人们反复解读。

2014年9月，最早得知世界互联网大会落户乌镇，桐乡的卢跃东书记就私下告诉我一个秘密：马云小时候居然是在桐乡长大的。所以马云表示，世界互联网大会落户桐乡的乌镇，他一定会全力支持。果然，11月19日开幕的世界互联网大会上，马云格外活跃，不但在开幕式上作了简短发言，还在第二天的“跨境电子商务和全球经济一体化”分论坛中作了长篇主题演讲，系统阐述他的最新理念和战略，精彩纷呈。

这还不够过瘾，马云又马上赶场到另一个会场的“中外互联网领袖高峰论坛”，位居中外互联网巨头的中间位置。他无疑成为出场最为频繁，抢镜最为突出的业界人士。马云畅谈了四岁之前在桐乡的成长故事，以及五岁时候差点在桐乡小河中淹死的故事。又说起前不久去看了当年2米深的河水，只剩下一指之深，引申到我们面临的环境和生态的危机。

比较各位大佬，马云坐姿最为放松，或躺或坐或侧，毫无压力。相形之下，他最明显的对手刘强东就正襟危坐，上身几乎不动，显得内在紧张不安。而对于雷军孜孜不倦地讲述未来手机的革新，马云以“生态危机之下那时候还要手机干什么”回应，一下子让自己超越了创业和商

业的高度。而对遭遇玫瑰来袭的美男李彦宏侃侃而谈机会太多的踌躇，马云发出的钱太多的感叹，让在商业机会中疲于奔命的人们显得有点功利。

无论是言辞的机锋，还是内涵的智慧与境界的高远，马云当然完胜所有在场的国内外互联网大佬。阿里和马云让人们心服口服的，首先来自阿里巴巴250亿美元的融资、马云的首富桂冠和3000亿美元的市值。但是，马云侃侃而谈的却尽是财富之外、商业之外、企业之外的事情，让人们感觉到，光是惊艳于阿里巴巴千亿美元级的财富显得有些浅薄和俗套，更让人们对于他的超脱、前瞻和智慧的叹服更上一层楼。显然，与马云同场开会，会是每一个互联网大佬的不幸遭遇。现在如此，今后更可能是如此。

当然，比这些台上的轻喜剧更富有历史意义的还在另一个角度：2014年11月20日，这次中外互联网领袖高峰论坛，可能是很有标志性的一幕。台上的马云、李彦宏、张朝阳、刘强东和雷军，以及前一天登台的马化腾，他们的确可以代表一个全新的境界和全新的时代。

首先，他们已经将过去很多年占据类似舞台中央的柳传志、张瑞敏、王石等老一代中国企业家彻底超越和替代了。阿里3000亿美元的市值几乎是联想集团市值的10倍，拉开了一个数量级的差距，堪称远远抛开了前辈们。其次，在这样中外对话的舞台上，当年老柳们面对国外的巴菲特、韦尔奇以及比尔·盖茨们，都还得仰视和膜拜。而今天这一代全新的互联网新贵，他们几乎已经可以与软银的孙正义、谷歌的佩吉和Facebook的马克·扎克伯格们平起平坐了。而更重要的是，他们还处于快速上升的通道之中，一举超越这些国外巨头，曾经是想也不敢想象的未来，现在也就在眼前。

互联网和时代将财富和荣耀最大程度地集中到马云们的身上，而且在很大程度上垄断了新的后来者崛起和超越的机会。在历史漫长的长河中，他们能对得起这份历史上前所未有的厚爱和眷恋吗？

我们不妨乐见其成吧！

PART 02 我们与马云的“一步之遥”

不管如何争议和质疑，不可否认的事实是，马云已经将柳传志、段永基等中国传统高科技的教父们远远抛在后面，而且马云正在超越李嘉诚，成为全球华人第一商界符号。

在全球高科技的圣地美国，马云的崛起也令人惊讶。显然，马云正在破解诸多美国和中国传统的商业神话，马云自己也必将被很多人神话。虽然，马云最不喜欢、最不情愿的就是被神话，如同被刻意地误解和中伤。

可以说，马云是不可学的，因为马云的很多理念和做法完全不同于中国社会与商界主流，完全不同于我们接受的商界成功学普遍性的常识和通识。但是，马云又是可学的，马云的不按常规，也有内在规律。马云的行为方式，也是完全有自己清晰的逻辑和脉络的。精确把握住马云的理念思想、做事方式和内在逻辑，你完全可以成为下一个马云。

对于每一个普通人，你会是下一个马云。这个理念本身恰好最忠实、最贴切、最深刻地体现了马云的思想和精神。这正是他倡导的，也是他期望的。

你也可以是下一个马云，很大程度上要学习马云思想的精髓。虽然，马云肯定不喜欢被推向神坛，推向教坛，但是，剖析马云、总结马云、学习马云，恰恰是成为马云、超越马云的必由之路。因为马云成功的背后，除了个人的创业精神、创新精神，还包含了深刻的时代趋势、时代精神。

让马云走出神话，就需要首先回到马云的成长和创业历程。一个和这个时代很多雄心勃勃的年轻人一样的成长之路，一个和众多创业者一样走过的风风雨雨的15年。让我们走进马云大同小异的人生道路，走进阿里巴巴众说纷纭的发展历程，寻找那些独特的闪光亮点。

让我们聚焦于马云的创业历程，马云的出身与成长，创业早期的历史。从英语角、海博翻译社、中国黄页、北京经贸委项目合作到阿里巴巴，从阿里巴巴B2B、C2C、支付宝、余额宝等不断地上升与突破。在真正脱颖而出之前，马云一直被众多怀疑和非议包围着。今日无比辉煌的成功者，当然也是如此的平凡、普通，缺乏光环。而这一切，可能恰恰是成功的创业者，最好的基础，必经的路程。

真正全程了解马云的创业历程，你就会发现，每一个人其实都有机会成为马云。

屌丝马云

【时代背景】

互联网1969年诞生于美国，之后不断发展壮大，吸引了全世界人民的目光。此后北美、欧洲以及亚洲一些国家和地区都纷纷加入互联网。由于历史政治等原因，改革开放之后的中国在引入互联网这一新兴技术和新文明成果的过程中遭遇巨大的阻力，经历了很大的曲折。

经过精心的准备与不懈的努力，中国的科技工作者在国外友好人士的大力支持下，终于一步步地接近能为人们带来无限想象力的20世纪最伟大的发明——互联网。从1986年启动中国学术网项目，并通过卫星链路远程访问日内瓦的主机节点，到1987年从本土经由意大利和德国的互联网路由节点发出第一封电子邮件，再到1990年注册登记了我国的顶级域名CN，以及1993年中科院高能物理所租用美国卫星链路接入美国能源网，最终于1994年4月初得到美国国家科学基金会（NSF）的认可，正式开启中国拥抱全球互联网的时代，期间凝聚了大批科学家、工程师、国际友人、国际友好组织、政府决策部门的辛劳和心血。一方面，互联网早期由于政治原因拒绝更多国家、更大程度接入和使用的局面被打破；另一方面，由于互联网初期的技术门槛较高，资源极为紧缺，因此仅有科技工作者、科研技术人员等很少的人群使用，而且使用的范围也被限制在科学研究、学术交流等较窄领域。

我国各方面都很重视互联网的引入与建设，积极筹备国内互联网络的基础建设，并且逐步建成一些高水平的科技专用网络以及校园网络，如NCFC（中国国家计算机与网络设施）的主干网，清华大学、北京大学两所高校校园网，以及中科院院网都于1992年年底顺利完成。这也从技术上、舆论环境上为全功能接入全球互联网做好了充足准备，中国网络融入世界范围内信息互通网络的重要时刻终于就要到来。

成长与分裂

要理解今天的“互联网第一枭雄”马云，就不得不关注他早期的成长经历。一个人在上半场人生的性格、成长、境遇，或多或少早已决定了他在中场或下半场的表现，有点日后见分晓的意思。当我们今天看到一个成功者，会禁不住想往前探索，看看“成功者”小时候长什么样，是什么影响了他。

马云坦言，“我觉得影响我的人挺多的，在不同阶段有不同的人影响我：路遥的《人生》影响过我，金庸的《笑傲江湖》影响过我，《阿甘正传》里面简单的阿甘影响过我，《排球女将》中的小鹿纯子影响过我，还有我的父母、我的老师、我的朋友，他们都影响过我。但是，我认为在这个世界上，没有一个人能完全影响你，重要的是你能从每一个影响过你的人身上找到各种机会，然后不断学习，从而反过来影响别人”。

如今已“知天命”的他，于1964年教师节这天在杭州出生，祖籍浙江绍兴嵊州市（原嵊县）谷来镇。

据说马云的父母没有什么大文化，儿时的马云，由于父母工作的关系，常常能在各个茶馆听杭州大书、听苏州评弹。在茶馆里，在那些充满叙述的历史往事与人物传奇中，幼时马云得以穿梭，并且潜移默化修炼成了“讲故事”的才能。“现在我讲故事的水平比很多人好，有茶馆的功劳”。

少年马云，酷爱看武侠小说，熟读金庸，痴迷于那些大侠形象，以及行侠仗义、为朋友两肋插刀的故事。不仅如此，马云从小就喜欢打架，因而成为小学乃至中学老师眼中打架最多的学生。小学四年级的时候，他因为帮人打架，伤得露了白骨，却没有打麻药，直接被缝针。“虽然很疼，但我当时眼泪都没掉一滴”。在不可考证的时间点里，马云还学过8年散打和太极。马云表示，最喜爱的武侠人物是“风清扬”（后成马云化名），最钦佩的就是他“无招胜有招”。

然而“爱打架”的表象下，却阐述了马云另一个角度的性情——没有一次打架不是为了朋友或姐弟。尽管爱打抱不平，但在别人眼里，这个小孩有点“傻”。“出去的时候，有时候朋友受欺侮了，我有一种莫名其妙的感觉，就觉得这个人怎么可以这样？”

在特殊的历史背景下，家庭出身不好，被“归类”的人的生活，各方面压力都很大，马云的父亲脾气又十分火暴，因此，马云可以说是在父亲的拳脚下成长起来的。“爸爸骂我，我就用英语还口，他听不懂，挺过瘾，就学上了，越学越带劲。”

能用英语顶嘴，是因为马云小时候英语就很好。据说，13岁的时候，他就已经骑着自行车带着老外满杭州跑了。而喜欢上英语，是源于中学一位地理女老师上课时对学生良苦用心的叮嘱。这位女老师说，有一次在西湖边上，她遇到一个外国人询问她中国地理，她因为英语很好，所以对答如流。老师给学生总结说：要学好地理、学好英语，这样当遇到外国人问你问题的时候，你才不会给中国人丢脸。由此，马云开始了艰苦的英语学习之旅。“小时候学英文，也是蛮艰苦的，大概有8年

时间，每天骑自行车到西湖边去，背单词，背课文，不管刮风下雨下雪。每天在杭州饭店，就是现在的香格里拉饭店门口，逮到老外就跟他练口语。”

马云从小功课不好，数学得过1分。他挨过处分，也被迫转过学。但是特别爱交朋友。“这么多年，到现在为止，我觉得最最珍贵的是朋友的友情。我在每一次最困难的时候，都是朋友帮忙。小时候也一样，所以我把朋友的友情看得很重。”

提到得到他人的帮助，马云有个澳大利亚的朋友，是忘年交，也是马云当年在香格里拉饭店门口认识的，这个老外的儿子比马云小两岁。他们回国后，马云和他们每个星期至少通一次信。“1985年他们邀请我到澳大利亚玩，到他们家里去访问。正是这个第一次到国外的机会，真正改变了我的观念。1985年之后，他们几乎每一年都要到杭州来玩，在我家里住上一到两个月……这是一辈子的朋友。我念大学最苦的时候，他资助过我，现在他也挺为我感到骄傲的……他到杭州来的时候，每天到公司来，坐在我的对面，看着我……”

据说马云从小到大，无论小学、中学，都没上过什么好学校。他参加过两次中考，三次高考。高考失败那年，瘦小的马云做起了蹬三轮车的工作。他也曾去酒店应聘过服务生，但因身高原因被拒绝了。而有一天，他偶然发现一本书——路遥的《人生》。这本书改变了他的命运，虽然高考不中，他还是下决心，“我要上大学”。但紧接着，他经历了第二次高考落榜。

马云最后一次高考，是1984年。这一次，他被杭州师范学院以专科生录取。因为他的成绩是专科分数，离本科线还差5分。而阴差阳错的是，学校本科人未招满，马云幸运地上了本科。凭其不懈努力，还在大三时就当选了院学生会主席。今天的马云毫不回避过去的挫败，还总拿“三次高考”的故事自我调侃说“可以帮助成绩不好的人找回信心”。

在马云当院学生会主席时，班上有个同学因犯小错误被取消了研究生考试资格。马云十分替他痛惜，如果他不参加研究生考试，就意味着得被分回农村老家。于是马云去找班主任、系领导、院领导，花了两天时间，一一说服。结果，这个同学考上了研究生。这本是一段马云已经遗忘的插曲，而在多年后的一天，马云当时在深圳，突然有一个人激动地找到马云，特意从广州跑到深圳来看他。马云定睛一看，原来这是曾经帮助过的那个考上研究生的同学，当时任一家著名外资公司广州区经理。

马云从杭州师范学院外语系毕业，是1988年，他去了杭州电子工业学院（现为杭州电子科技大学），任英文及国际贸易讲师。当时，他是

当年杭州师范学院500名本科毕业生中，唯一到高校任教的。在后来的日子里，他还被评为杭州优秀青年教师。“我自己觉得，算，算不过人家；说，说不过人家。但是我大学过得很成功，创业也成功了——如果马云能够成功，我相信80%的人都能成功。”

小翻译社的创始人

在杭州电子工业学院任教时的马云，那些年一直尝试改变自己的生活，不停折腾。他发起了西湖边上的第一个英语角，时常带着学生在这里“论战”。在马云众多口语学生中，还有一位特殊的学员，是一位七八十岁的老奶奶，据说是李鸿章的后代。“我研究过李阳的疯狂英语，要是我加入进来，风头会盖过他，我的秘籍是真能叫人脱口讲外语的。”

当时杭州以及其他城市，都欠缺英语人才，尤其是又懂语言，又懂贸易知识的综合人才。因此马云成为了杭州炙手可热的“香饽饽”，很多企业老板陆续邀请马云做他们的翻译。于是马云开始在杭州翻译界小有名气。但这时候，马云已经开始忙不过来了。

1992年，马云和朋友成立了海博翻译社，杭州第一家正式在工商局注册的翻译公司，英文叫“Hope”。翻译社主要请退休老教师做翻译。当时马云只是想，将退休老师供养起来，也算为社会做点贡献。但翻译社成立后的第一个月，仅收入700元，而房租就花去2000多元。在朋友也动摇、不知所措的时候，只有马云坚信只要做下去就会有前景。于是他一个人背起了麻袋，来往于义乌、广州等地进货，卖礼品、鲜花、贺卡、手电筒，以小商品的微薄盈利维持着翻译社的运转。当时的翻译社，一半是翻译社，一半是鲜花礼品店。有朋友劝马云，只卖鲜花礼品得了，翻译社赔钱，但马云还是坚持开着翻译社。期间马云还销售过医药，推销至大医院、小诊所。就这样坚持了两年多，翻译社被养活了，并成为了杭州乃至浙江省最大的翻译社。1995年，翻译社开始盈利，而这之后，马云几乎就没再管过翻译社。“我一直的理念，就是真正想赚钱的人必须把钱看轻，如果你脑子里老是钱的话，一定不可能赚钱的。”

如今，当你进入海博翻译社的网站www.haibofanyi.com，页面依然能看到马云手写的“永不放弃”几个字，以及马云的照片。“经营翻译社的过程让我明白成功者至少需要兼备两种品质：一是大胆执着的性格，二是对市场的敏锐嗅觉。”

海博翻译社现在的负责人章红回忆，“当大家都还没想到这个行业的时候，当大家都还没有看到这个商机的时候，马云首先想到了，他的想

法都是具有前瞻性的。那时我们杭州没有翻译社，我们是第一家独立存在的这样一个公司，大家都不看好，而且一开始也不赚钱，但马云坚持下来，没有放弃。所以，我很佩服马云，他说的话会让你振奋，没有希望的东西在他看来也充满生机，他能带给他身边的人生活的激情"。

马云的妻子张瑛，当时也是英语老师，她和马云是杭师院的同班同学。两人由大学相识，之后走过了多年相濡以沫的日子。还在杭州电子工业学院任教时，他们买了第一套房子，湖畔花园。张瑛说："马云毅力特强，乐观，倒没觉得他特别聪明。他不会算计，特别没心眼。他是很乐观的人，从我认识他到现在，他从不说今天很郁闷、很气愤，不会这样；他能以平常心对待碰到的事，总是给我希望。马云喜欢群居。事业是他心爱的玩具，是他的生命，他乐在其中。"

"他能带给他身边的人生活的激情""总是给人希望"，这就是马云的魅力，在后来一次次的创业里，除了伴侣，有的人是他的学生，有的是朋友，他们忠心追随着马云。

何一兵和马云相识于1994年，当时何一兵和马云一个学校，在杭州电子工业学院CAD研究所，因为工作要出国，需要练习口语，因此他去找了这位当时已经是"杭州最有名的"英语口语老师。尽管马云和何一兵两人都是杭电的老师，但此前却从未打过交道。于是彼此熟识后，关系就更好了，经常聚在一起。何一兵就是后来和马云合作"中国黄页"的人，他说"生活中马云其实是一个蛮可爱，蛮风趣，有幽默感的这么一个人"。

可以说，马云的商海试水，正是从创建海博翻译社开始的。

中国互联网初梦

【时代背景】

1994年4月20日，中国全功能接入互联网。随后，清华大学等六所高校建设的“中国教育和科研计算机网（CERNET）”试验网开通，通过美国Sprint公司开通两条（北京和上海）64K专线，中国公用计算机互联网（CHINANET）开通，中国教育和科研计算机网建设全面启动。一系列高效有序的推进标志着中国互联网的蓬勃发展势头即将到来。

1995年，互联网服务供应商（ISP）开始出现，一批富有创业激情的年轻人也开始憧憬着未来能在互联网产业的大潮中一展身手。如瀛海威等企业开始为企业以及有条件的个人开通互联网接入服务，这也让越来越多的企业家把目光投向了互联网这一全新经济领域。

1996年，国家出台互联网相应的技术实施与管理的规范，促进互联网产业的健康发展。各地城域网建设步伐加快，中国第一家网吧北京实华开网络咖啡屋开业，吸引了大量追捧互联网的网民。这一年最明显的特征是商业网站的出现，以及初露头角的网络创业公司，它们敲起了中国互联网创业热潮的前奏曲。

1997年年底，中国网民数量为62万人。这一年网易创立，开始运营电子邮件等业务，搜狐前身爱特信开通ITC中国工商网络，四通利方等一批中文论坛开通。1998年3月，IBM在Chinabyte.com上投放了中国第一个商业性网络广告。中国互联网络信息中心（CNNIC）成立。尼葛洛庞帝第一次正式访华。中国论坛第一帖“大连金州不相信眼泪”迅速传播，使社会意识到互联网为人们带来的不仅是新鲜的上网冲浪的娱乐体验，还能够连接人与人，产生全社会的情感共鸣。

1998年，信息产业部成立，正式成为互联网产业的主管部门。这一年，门户网站的价值为互联网业界所认可，中央级新闻门户与地方门户也逐步建立起来，电子商务也开始越来越受关注。3月，我国第一笔网上交易宣告达成，第一份电子商务合同也在网络生成。这一年，与互联网息息相关的风险投资行业也开始起步，国际著名风投机构IDG开始在华投资新技术产业，关于发展风险投资的议案也被定为当年政协会议的一号提案。

不被看好的“中国黄页”

马云第一次听说互联网是在1994年。当时除了马云、何一兵，学校里还有一个美国外教，叫Bill Aho，Aho夫妇每年夏天会来中国任外教，放假就回美国。Bill在这一年回到杭州后，和马云大谈互联网，听得马云热血沸腾，算是心里埋下了互联网的种子。

1995年，杭州政府请马云到美国和一家公司谈判，落实后续合作事宜。结果马云去美国后，发现对方是骗子公司。对方甚至将马云软禁了起来，马云以还要考察其他项目为由，侥幸逃离。

之后，马云没有直接回国，而是去找了Bill的女婿，听说他当时在美国一家互联网服务公司（VBN）。Bill的女婿向马云介绍了万维网，继1994年首次听说互联网之后，这是马云第一次接触到互联网，见识了它的神奇。

据回忆，最开始马云并不敢上手，当对方表示“Jack，没事，它不是炸弹，不会爆炸的，你试试看”时，马云先在网上输入了一个单词“beer”，搜索结果显示的是美国啤酒、德国啤酒、日本啤酒，就是没有中国啤酒。马云又敲了个“Chinese”，搜索结果是空白，没有数据。

那个时候，大部分人对互联网还是陌生的，有的人连听都没听说过。杨致远创立雅虎还不到一年，尼葛洛庞帝刚刚写完《数字化生存》（Being Digital）……当时，杭州尚未开通拨号上网业务，而马云已经开始梦想着用互联网来开公司。

出于好奇，马云请人做了一个海博翻译社的简陋网页，只有文字，没有图片，上面有联系电话和价格，网页是当天上午做好的，到晚上就收到了5个人的回信。询问报价的有来自美国的，有来自日本的，有来自德国的。回信的还有2个人是华裔，他们很激动，表示这是他们在网上看到的第一个中国网页。

马云随即产生一个想法，要做一个网站，把国内的企业资料集中收集起来放到网上，面向全世界发布出去。

于是马云在西雅图注册了chinapages.com这个域名，即中国黄页。和对方谈了一个基本的合作之后就回国了。

1995年3月的某天夜晚，马云在家中请来了众多他在校外认识的外贸人士，马云想听听大家对互联网商务的需求和建议。“我请了24个朋友来我家商量。我整整讲了两个小时，他们听得稀里糊涂，我也讲得糊里糊涂。最后说到底怎么样，其中23个人说算了吧，只有一个人说你可以试试看，不行赶紧逃回来。我想了一个晚上，第二天早上决定还是干，哪怕24个人全反对我也要干……其实最大的决心并不是我对互联网有很大的信心，而是我觉得做一件事，无论失败与成功，经历就是一种成功，你去闯一闯，不行你还可以掉头；但是你如果不做，就像晚上想想

千条路，早上起来走原路，一样的道理。”

那个时候的马云，并不懂电脑。用他的话说，就是“不I也不T”。就是这个不被看好的“中国黄页”，多年以后马云说，“不被人看好是一种福气。因为没看好，大家没有杀进来。大家都看好的东西就轮不到我了”。

4月，马云垫付7000元，联合家人亲朋凑了2万元，和何一兵注册了一家新公司——杭州海博网络咨询服务发展有限公司。当时公司没有办公设备，都是拿家里的沙发、办公桌椅。马云从国外回来的时候，还带回了一台386的电脑，装在他的行李箱中。当时386电脑是比较先进的电脑，因此，中国黄页也就是用这一台电脑起家的。“刚开始做互联网，能不能成功我也没信心。只是我觉得做一件事，无论失败与成功，总要试一试，闯一闯，不行你还可以掉头；但是你如果不做，总走老路子，就永远不可能有新的发展。”

这几乎是中国第一家互联网商业公司，同年秋天，在北京，瀛海威也成立了。

5月9日，“中国黄页”网正式上线。当时的主页上，是一张中国地图，在北京的位置上，一颗鲜艳的五角星标注在那里。何一兵回忆，那个最初的网页是美国的合作伙伴在美国制作的。

马云在这一年刚刚被评为“杭州十大杰出青年教师”，而紧接着，9月，马云放弃了大学的美好前程，正式从学校辞职，下海了。“当时我在学校里接触的都是书本上的知识，所以很想到实践中辨明是非真假。所以我打算花10年工夫创办一家公司，再回学校教书，再把全面的东西传授给我的学生。”

1995年4月到12月，是马云最艰难最凄惨的草创时期。那时候大多数人都上不了网，根本不知道互联网是什么。尽管中国黄页当时的运作方式在今天看来笨拙而缓慢，但这正是互联网不普及时的真实写照：马云先向朋友们描述互联网有多么好，然后向他们要来资料、拍摄照片，并将这些资料译成英语。然后通过EMS邮寄到美国，VBN将主页做好，打印出来，再寄回杭州。马云拿着打印稿给朋友看，并告诉他们在互联网上能够看到。然后再收钱。收费标准是2万元。“那时候真可以说是惨不忍睹啊，就跟骗子似的。我们当时跟所有人都说，有这么一个东西，然后如何如何做。我后来觉得‘兔子先吃窝边草’，最初是给朋友做，他们知道我这么多年的信用还是不错的，然后就同意做了。”

公司最开始只有马云跟何一兵两个人，马云的妻子张瑛、何一兵的女朋友，有时候都会到公司帮帮忙。由于早期人手有限，马云和何一兵的名片都有很多身份，几乎是看什么需要，递什么名片。

那个时候，马云和何一兵都是白天骑自行车去跑销售，晚上搞培训班，后来招了很多兼职销售。名义是让大家了解什么是信息高速公路，引得很多有志青年都想了解。

根据2013年曝光的新闻视频了解，1995年还有一件事——马云第一次上电视。当时杭州西湖明珠电视台就“井盖被偷，行人看到会不会制止”做了一次测试。那天，所有路过的行人中，只有马云指着搬井盖的人说，“给我放回去！”被采访时他表示，他骑车绕了好几个来回，发现找不到警察，就吼了一声。“绕了两圈，看他们还在抬，我实在忍不住了。”

1995年7月，上海开通了互联网专线。而此时的中国黄页还没有摆脱对美国的依赖。

一天，马云意外发现了一份投来的简历，叫李琪，马云就让他研究网页设计，一星期后，他做出了一个网页。由于之前制作一个网页，美国方要收60%的费用，因此还是在国内做比较划算。“那时候第一个网页做得丑死了，但我们很高兴，因为我们毕竟能够自己做网页了。过了一段时间之后，我就跟合作伙伴断绝了关系。”

公司成立不久，马云就在市内一家报纸上做了个广告，二分之一的通栏，叫“海博公告”，内容有关信息高速公路。形象包装他十分舍得花钱，甚至还做了一份很不错的样本册。

1995年7月，中国黄页为浙江省外宣办做了一个网站，在网上宣传浙江经济、文化。《钱江晚报》以“中国最早的政府网上工程”为题做了大篇幅的报道。媒体报道在社会引起了巨大轰动，连美国参议院都发来了贺电，祝贺中国省政府上网。

据何一兵回忆，1995年还有比较有意思的事是，当时F1摩托艇世界锦标赛在西湖举行，那是该赛事第一次到中国来，当时中国黄页给赛事做了官方网站。何一兵说：“马云给这些礼仪小姐培训英语，礼仪小姐都是美女，但马云要求很严格。所以我们后来有句话说是‘英雄难过美人关，美人难过马云关’。”

中国互联网的第一例并购案

1995年12月，何一兵跟马云还去过一趟北京。在中关村，他们看到了瀛海威信息公路的广告，还见了张树新。

何一兵回忆，“当时我们找了一个什么借口，两个互联网爱好者，去见她。因为我们也想了解，居然有人跟我们做同样的事，我们第一次发现，所以就过去了。我跟马云两个人到了张树新办公室，张树新的办公

室好豪华，很大的真皮沙发。当时我跟马云看了之后说，好有钱。当时我看看马云，马云看看我，我们太寒碜了。”

此行北上，马云还带了一些文章，想请朋友帮忙发表。

不久，《中国贸易报》在头版发了一篇文章，当时马云十分吃惊，吃惊之余更加佩服的是那个批准在头版发这么一篇文章的总编。因为当时大家还都是观望状态，还没有媒体敢提互联网。于是马云立刻去找了这位总编，想和他谈一谈，一次深入详谈之后，这位报纸负责人听得也很激动，他说，“马云，我帮你一个忙。”他请了北京的很多媒体，让马云给大家做一个演讲。

那一天很冷，马云早早把两台电脑安装好，将网页和资料准备好。马云给这些记者讲了两个小时，讲什么是互联网，网络有什么好处……记者们听得也是热血沸腾。

不久，马云又上了《东方时空》。

在《东方时空》栏目工作的负责人樊馨蔓当时并不懂马云的网络模式，但是却被他的热情打动了，毕竟这个节目就是讲述老百姓自己的故事。于是不久，有了一集名为《书生马云》的专题片，它真实记录了马云在北京的凄凉遭遇。樊馨蔓说：“在片子里，他就像一个坏人，虽然滔滔不绝，但表情总有一点鬼鬼祟祟。他对人讲他要干什么什么，要干中国最大的国际信息库，但再看听者的表情就知道，人家根本不知道他说的是什么。”

回到杭州后，“中国黄页”陷入困境，一度发不出工资来。当时已经招了五六名销售人员。

这个时候，杭州电信就来谈收购的事情了。为了生存，为了长远发展，也为了得到资金的支持，中国黄页与杭州电信合资200万元，成立了迪佛海博信息发展有限公司。中国黄页将资产折合人民币60万元，占30%股份；杭州电信投资140万元，占70%股份。

何一兵回忆，“差不多1995年年底，我和马云第一次跟张新建谈，好像没两下就谈好了。”

曾参与收购“中国黄页”的时任杭州电信迪福公司总经理张新建回忆，“对中国黄页的收购，这个事情的发生肯定是中国互联网第一例并购案，这之前肯定不会有。”

时任杭州电信数据分局副分局长黄优刚回忆，“当时我数据分局的公司也做得很大。因为中国黄页几个字，原来觉得是我们电信搞的，所以说是想收购，但这个意见反应就比较强，最后就合在一起进行了并购。”

1996年，马云失去了对这家公司的控制权。到1996年年底，中国黄

页实现盈利，营业额突破700万人民币。尽管如此，双方合作并不愉快，马云觉得完全施展不开手脚。

由于后来和杭州电信意见不合，马云最终离开了重组后的中国黄页。“每次打击，只要你扛过来了，就会变得更加坚强。我又想，通常期望越高，结果失望越大，所以我总是想明天肯定会倒霉，一定会有更倒霉的事情发生，那么明天真的有打击来了，我就不会害怕了。你除了重重地打击我，又能怎样？来吧，我都扛得住。抗打击能力强了，真正的信心也就有了。”

曾参与收购“中国黄页”的杭州电信数据分局局长谢峰评价马云，“我是没有看到过这样的人，那么执着……他等于说是屡败屡战。”

何一兵评价，“以前马云就是做生意的，你看他当老师的时候就已经在炒股票了，还做礼品，他就是一个想做生意的人，从本质上来讲，大生意、小生意他都做，我们哪有这种观念。马云会把生意包装成一个很伟大的事业。”

随着互联网的普及，马云受到了外经贸部的注意。外经贸部对马云表示，到北京来吧，你能干得更好！

1997年，马云带着他的团队来到北京，加入了外经贸部一个由联合国发起的项目——EDI中心，并参与开发外经贸部官方站点等项目。

在租来的20平方米的房间苦干一年后，不仅让外经贸部成为中国第一个上网的部级单位，而且将净利润做到了287万元人民币。“在这之前，我只是一个杭州的小商人。在外经贸部的工作经历，让我知道了国家未来的发展方向，学会了从宏观上思考问题，我不再是井底之蛙。”

马云和他的团队在北京相继开发了网上中国商品交易市场、网上中国技术出口交易会、中国招商、网上广交会等一系列国家级站点。

在北京的一年多里，马云始终认为北京的网络太浮躁，也受够了在政府企业做事条条框框的束缚。他几乎时刻在想：下一步该怎么办？

1998年年底，马云的B2B思路逐渐成熟，马云选择了为中小企业服务，他打了一个比方：听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的。“在现在的经济世界，大企业是鲸鱼，大企业靠吃虾米为生。小虾米又以吃大鲸鱼的剩餐为生，互相依赖。而互联网的世界则是个性化独立的世界，小企业通过互联网组成独立的世界，产品更加丰富多彩，这才是互联网真正的革命性所在。”

在一段时间的挣扎与考问中，马云又做出了他人生中一个颇具里程碑意义的决定：回杭州！

在这期间，刚进中国的雅虎创始人杨致远曾真诚邀请马云出任雅虎中国的总经理，马云拒绝了。这一年年底，刚刚起步的新浪重金邀请马

云加盟，也被马云拒绝了。马云当时的内心独白是，“互联网是一片昏暗的江湖，谁也不知道未来是什么。这时候你可以去找一份收入不错的工作，但很可能你几年后还得换工作。”

这一年，马云正式辞去公职，决定开拓电子商务应用，尤其是B2B业务。

那一晚，马云约齐了团队里的所有人。这些人跟着马云从杭州到北京，从无埋怨，工作出色。马云对他们说：“我近来身体不太好，打算回杭州了。你们可以留在部里，这儿有外经贸部这棵大树，也有宿舍，在北京的收入也非常不错；你们在互联网混了这么多年，都算是有经验的人，也可以到雅虎，雅虎刚进中国，是家特别有钱的公司，工资会很高，每月几万块的工资都有；也可以去刚刚成立的新浪，这几条路都行，我可以推荐。反正我是要回杭州了。”马云回杭州的决定惊呆了所有人，马云接着说，“你们要是跟我回家二次创业，工资只有500元，不许打的，办公就在我家那150平方米里，做什么还不清楚，我只知道我要做一个全世界最大的商人网站。如何抉择，我给你们三天时间考虑。”

而意想不到的是，大家都留了下来，决定跟随马云。那一刻，马云心情复杂。在北京的一年多时间里，大家从没有出去玩儿过，于是马云决定带大家去长城玩一次。

离开北京前的最后一晚，马云和他的团队聚在一个小酒馆里，大家大碗喝酒，有的抱头痛哭。“创业的时候，我的同事可能流过泪，我的朋友可能流过泪，但我没有，因为流泪没有用。”

1999年1月15日，马云和他的团队悄然南归。

阿里巴巴，再出发

【时代背景】

1999年，迎来了全球互联网热潮的巅峰，美国互联网公司IPO（首次公开募股）规模最大的一年，有超过200家科技公司上市。这一年的中国网络充满着无限机会和希望，堪称20世纪最重要的中国互联网创业黄金年，阿里巴巴、百度、盛大、天涯社区等一批互联网公司相继成立。7月，中华网正式登陆纳斯达克。当年更有新浪获得了2500万美金的海外风险投资。虽然门户、电子商务等互联网商业模式迎来发展浪潮，但互联网引领的虚拟经济仍然只是刚刚登上舞台的一角。在人们对于互联网泡沫的期望与担忧中，互联网对社会产生深远变革影响的步伐在继续前行，一场信息传播的革命正在拉开序幕。

联合国秘书长安南1998年5月在联合国新闻委员会上指出，在加强传统的文字和声像传播手段的同时，应利用最先进的第四媒体——互联网（Internet），"第四媒体"的概念正式提出。第二届亚太地区报刊与科技和社会发展研讨会1999年4月14日至17日在北京举行。来自亚太地区10个国家和地区的100多家新闻媒体、研究机构和相关企业的代表参加了该项会议，与会专家提出：一个以因特网和信息高速公路为主体的"第四媒体"的影响力在10～20年之内将可能超过传统媒体，并将迅速崛起。

1999年，网络作为中国第四大传媒形态的地位姿态初步奠定。新浪、搜狐、网易等门户网站以及开通的大量新网站开始涉足新闻传播。中央首次提出以现代化信息技术加强和改进对外传播手段，并开启了对新闻媒体网站的调研与视察，加大新闻媒体网站建设的力度，《中国新闻界网络媒体公约》的发布也在赋予网络媒体权力的同时第一次约束了其职责与义务。"强国论坛"的诞生打开了网络媒体在中国洞察和影响社会舆论的窗口。

1999年的马云

记得最早熟悉马云大名，还是在一次与互联网界朋友们的饭局上。有人说，《互联网周刊》上登了一篇文章，有一个人居然自称是中国互联网之父。这个人的名字就叫马云。大家哄堂大笑，真的把马云当作一个骗子式的人物，认为那篇文章肯定是一篇花钱刊登的软文而已。的

确，那时候，马云还远不是杭州互联网界最有影响力的人物，更不用说已经风起云涌的中国互联网界。连那时候如雷贯耳的张树新、张朝阳等人也不敢自称是中国互联网之父。人们公认的互联网之父，有当时邮电部的刘韵洁，因为他架构了中国互联网的骨干网，还有最早互联网接入的许榕生等。那时候，京城是全国互联网的绝对中心，一个远在京城千里之外的名不经传的人居然敢称互联网之父，京城互联网界的人们自然当作笑话看待。

虽然作为浙江人，我频繁地回到杭州，与杭州的诸多互联网创业者交往颇多，但是，我第一次和马云见面，还是在北京。大约是1999年，有人联系我，说马云约我喝茶。喝茶的地点就是北大南门外的一个茶馆。听说，那一次马云约了不少人，但是很多人都没有赴约。而我对这位老乡充满好奇，所以准时到了。今天，见面的细节和谈论的内容，早已经被健忘的我忘得一干二净。但是，我还是记着那一次两个小时的喝茶时间，谈得非常热烈。马云对于互联网的见地，的确不比京城互联网界最牛的大佬来得差。

因为相谈甚欢，而且心有戚戚焉，因此在互联网实验室和《中国青年报》举办的首届中国IT十大风云人物评选中，我们将马云放入了最后的候选名单，入选的理由是——马云是最早在中国开拓电子商务应用并坚守在互联网领域的企业人。当时的介绍是：1999年3月，马云和他的团队回到杭州，以50万元人民币创业，开发阿里巴巴网站（www.alibaba.com）。他根据长期以来在互联网商业服务领域的经验和体会，明确提出互联网产业界应重视和优先发展企业与企业间的电子商务（B2B），他的观点和阿里巴巴的发展模式很快引起国际互联网界的关注，被称为“互联网的第四模式”。阿里巴巴获得国际风险资金投入后，马云以“东方的智慧，西方的运作，全球的大市场”的经营管理理念，迅速招揽国际人才，全力开拓国际市场，同时培育国内电子商务市场，为中国企业尤其是中小企业迎接“入世”挑战构建一个完善的电子商务平台。

当然，第一届马云还是没有进入最后的十大人物。他的获奖还要等到2003年。

就做电子商务！

1999年是中国互联网最热潮的年份，也是IT产业发生质变的一年。从这一年起，中国IT业正式从“PC时代”快速过渡到“互联网时代”，突破产业界限，初步形成了主导整个社会的“大IT产业”雏形。1999年，也使

中国IT业第一次有了硅谷的味道。满耳朵的风险投资，满耳朵的天文数字，满耳朵的一夜暴富，这些硅谷的土特产一夜之间空降中国。当然，归根结底，都是互联网闹的。满大街的年轻人不是在着手互联网创业，就是在做互联网创业的准备工作。

1999年，马云将电子商务作为创业的方向，被很多人称为富有远见。其实，那一年互联网创业，选择电子商务是最不需要远见的选择。因为，在1999年所谓的互联网泡沫之中，电子商务是其中最炙手可热的商业模式。无论是B2C、C2C还是B2B，都有无数的弄潮儿。所以，这一年马云如果没有选择电子商务为主攻方向，才是奇迹。这也说明，马云的成功绝对不是依靠一时的远见卓识，而在于15年来始终在摸索、在创新和不断突破。

对所有从事互联网的人来说，1999年是令人发晕的一年，而且是永远不可能重现的一年。而对正处于风头浪尖的亚马逊创始人贝佐斯来说，更是如此。这一年，全球最风光的互联网公司还不是雅虎，而是亚马逊，这一年，《商业周刊》将贝佐斯视为电子商务界的风云人物，甚至为他加冕，称为“电子商务之王”；并荣登英国《金融时报》全球最受尊重工商领导人排名榜；更有媒体大胆预测，贝佐斯将成为下一位全球首富。当然，最高的荣誉，就是贝佐斯被《时代》周刊评为20世纪最后一位年度风云人物。

1999年2月，新加坡召开亚洲电子商务大会，马云因给中国外经贸部做网站而在互联网界小有名气，因此，有幸受邀参加。

尽管是亚洲电子商务大会，但参会的亚洲人却寥寥无几，原因是当时亚洲电子商务几乎还没开始起步。

据说当时参会的欧美国家人数占80%。老外们大谈特谈的，自然也是欧美模式的电子商务，无论是eBay还是亚马逊，这引得在台下的马云认真思考。

当轮到马云发言时，马云用流利的英语说道：“亚洲电子商务步入了一个误区。亚洲是亚洲，美国是美国，现在的电子商务全是美国模式，亚洲应该有自己独特的模式。”

马云的结论是：小企业通过互联网组成独立的世界，这才是互联网真正的革命性所在。

马云说，他曾在新加坡举行的世界经济论坛上讲过这样的话：“如果把因特网比作影响人类未来生活30年的3000米长跑的话，美国今天只跑了100米，亚洲跑了不过30米，中国只跑了5米，你可能觉得雅虎、亚马逊他们现在跑第一，它们的模式是最好的模式，但是，没准在200米、300米后它们会掉下来。当年网景真牛，但是，一轮后，它连人都找不

到。网景当年想打败微软，导致它的失败。人类第一代挖石油的人，都没有发财，到了第二代，才真正富有起来。当时的石油不过是铺铺马路，点点煤油灯，所以，未来的因特网、电子商务根本不是我们今天谈论的东西，就像100年前人们发明电的时候，打死也不会想到今天会有空调。你无法去想象三五年后电子商务会怎样。中国目前只适合做电子商务第一阶段的工作，那我们就把第一阶段的工作做好。”

1999年以前的互联网是“注意力经济”，是“眼球之争”。这一年，互联网开始直接瞄向人们的钱包，引爆了全新的“口袋之争”。这，就是电子商务的背景。

马云不选择15%的大企业，而选择只做85%的中小企业生意。也就是说，不抓鲸鱼，只抓虾米。“中小企业好比沙滩上的一颗颗石子，通过互联网可以把这些石子全黏起来，用混凝土黏起来的石子们威力无穷，可以和大石头抗衡。而互联网经济的特色正是以小博大、以快打慢。”“如果把企业也分成富人穷人，那么互联网就是穷人的世界。因为在互联网上大企业与小企业发布多少PAGE是一个价钱……而我就是要领导穷人起来闹革命。”

1999年2月，杭州湖畔花园，马云在自家召开了第一次全体会议，并安排人录了像。

在这一次全体会议中，包括马云在内，共18人，后来被称为“十八罗汉”。“黑暗之中一起摸索，一起喊，我喊叫着往前冲的时候，你们都不会慌了。你们拿着大刀，一直往前冲，十几个人往前冲，有什么好慌的？”

马云强调要办一家电子商务公司，目标只有三个：“第一，我们要建立一家生存102年的公司；第二，我们要建立一家为中国中小企业服务的电子商务公司；第三，我们要建成世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前十位。”

今天我想把大家请过来，跟大家共同探讨以后，至少5年到10年我们要做的事情。在未来，我们要把阿里巴巴做成什么样？从做黄页的时候，就提过黄页所要瞄准的竞争对手并不是国内站点，而是国际站点。我们的所有竞争对手并不在国内，而在美国的硅谷。

第一，我们应把阿里巴巴定位于国际站点，而不仅是国内站点。第二，我们要学会“硅谷人”的那股拼劲儿，如果我们是早上8点上班、5点下班，这个不是搞高科技的人，这样我们阿里巴巴绝对不会成功，那大家就赶紧去其他地方。

人家美国人强就强在硬件和系统建设上，但是玩信息、玩软的，中

国人的脑袋绝对不比他们差。我们在座的所有人的脑袋，都不比他们差，这就是我们敢跟美国人竞争的资本。

如果我们是一个优秀的团队，并且知道自己想做什么的时候，我相信我们能以一当五，甚至以一当十。我们能够赢政府机构，我们能够赢其他很多民营企业的时候，凭借的是我们的创新精神，否则跟他们又有什么区别？

谁都知道互联网是个泡沫，它会越来越大，但是什么时候会破？我们应该有这个危机感。雅虎的股票下跌了，eBay的股票上涨了。那么如果有一天eBay的股票上涨了，阿里巴巴的股票顺势也涨了。

所以，不要担心。我认为，互联网的梦想不会破。我们为接下来3到5年所付出的代价是非常沉重的，但只有这样才能赢得未来的成功。所以，阿里巴巴的目标是在2002年上市！

以上只是由当天视频整理出的部分文字，马云当天还对17位创始人说："你们拿出来所有的钱都必须是闲钱。第一，不能向亲戚朋友去借；第二，如果这是你吃饭的钱，那么也不要投进来。为什么呢？因为我们所做的事业是一个风险非常大的事业，失败的可能性极大，我们必须准备好接受最倒霉的事情。"

最后，大家共筹了50万元本钱。

加拿大买来的**alibaba**

由于创业资金有限，他们没有租办公楼，而是在马云家里办公。他们每天十几个小时，在马云家里疯狂工作。马云不断鼓动员工，"发令枪一响，你不可能有时间去看对手是怎么跑的，你只有一路狂奔"。

1999年3月，阿里巴巴网站正式推出。当时，阿里巴巴还没有注册公司。

为想出一个全球化的名字，马云和团队绞尽脑汁。一天，马云突然想到alibaba，但是一查询，已经被加拿大人注册了。

alibaba.com被人注册，就只能用alibabaonline.com了。因此，阿里巴巴网站前几个月，用的就是这个域名。

尽管如此，马云和多数创始人还是觉得alibaba（阿里巴巴）更好，因为它易拼写、国际化，且容易使人联想到财富。马云为此做过调查，发现这个故事被全世界的人所熟知，且不论语种，alibaba的发音几乎都相同。

为了得到这个域名，马云和享有域名的加拿大人周旋了许久。对方

开价要3000美金，马云觉得太贵，但又担心其抬价，最终还是买断了阿里巴巴域名。

而更具高瞻远瞩的是，马云同时还注册了alimama.com、alibaby.com等域名。“阿里巴巴、阿里妈妈、阿里贝贝本来就应该是一家。”

1999年的阿里巴巴在做什么？马云回答：“我们在闭门造车。1999年回到杭州以后，我们自己商量决定，12个月之内不主动对外宣传，一心一意把网站做好。”

这一年，继国内媒体报道之后，海外媒体对马云表现出了极大热情，第一个来杭州的国外媒体是美国《商业周刊》，自此揭开了阿里巴巴神秘的一角。《商业周刊》的记者曾描述：“面积不大的住宅里挤着20多个员工，地上到处都是铺开的床单，空气里还有鞋子的味道。”

6月，阿里巴巴在开曼群岛注册，成立阿里巴巴集团，正式运营。

7月，马云在香港成立阿里巴巴中国控股有限公司，即总公司。

此后的日子里，马云继续到处布道，“B2B模式最终将改变全球几千万商人的生意方式，从而改变全球几十亿人的生活！”

9月，阿里巴巴（中国）网络技术有限公司在杭州成立。

10月，阿里巴巴与高盛、汇亚、新加坡政府辖下科技发展基金、瑞典INVESTOR AB和美国Fidelity等机构正式签署软银投资协议，引入第一轮风险资金500万美元。而这一次的投资是“十八罗汉”之一蔡崇信争取到的，他被马云称为“财神爷”。

对于第一笔风险投资，马云希望能除了钱以外，带来更多的非资金要素，如海外资源，进一步风险投资等，在此前，马云已经拒绝了38家投资商。“看见10只兔子，你到底抓哪一只？有些人一会儿抓这只兔子，一会儿抓那只兔子，最后可能一只也抓不住。CEO的主要任务不是寻找机会而是对机会说‘No’。机会太多，只能抓一个。”

如果说电子商务1998年只是听个响，1999年才是尝个鲜。2000年的电子商务能否开始深入民心，还是悬念。电子商务网站像雨后春笋一样往外冒，单靠“讲故事”已经不太可能成大事。必须实实在在地卖出去。网站必须要赢利才可能在成千上万的电子商务网站中露出头来，获得投资的关注。

到了1999年年底，阿里巴巴会员数突破了10万人，虽然只做了少量广告，阿里巴巴的名气还是与日俱增，不断得到国内外各媒体的关注。《经济日报》《中国经营报》《中华工商时报》等都先后报道了阿里巴巴，中央电视台《经济半小时》也做了长时间的深度报道。“我觉得阿里巴巴还很小，真的很小，我们还是一家小公司。我们当然心很大，但是公司还是很小，还很脆弱，在这么脆弱的情况下，一是很难满足我们

自己心里的目标，说实在的可能会辜负很多人对我们的希望，但是由于你树大，追着你打，中国的口水都会把你淹没掉，我们现在的压力远远大于以前的压力，现在的压力比一年以前大多了，一年以前还没有人知道我们，我们就是还向前冲呢，我们除了干活还有什么呢？除了干活就是干活。”

这一年，除了阿里巴巴，百度、天涯社区、盛大等一批互联网公司相继成立。1999年，在资本的热捧下，对海外互联网泡沫破灭的担忧使国人展开了互联网是革命还是泡沫的大讨论。对于国内互联网产业而言，虽然有中华网的上市，多家互联网公司的相继成立，门户、电子商务等互联网商业模式迎来发展浪潮，但互联网引领的虚拟经济仍然只是刚刚登上舞台的一角。在人们对于互联网泡沫的期望与担忧中，互联网对社会产生深远变革影响的步伐在继续前行，一场信息传播的革命正在拉开序幕。

时代造就的“马云”机会

【时代背景】

2000年，纳斯达克股市大跌，给正在快速发展中的中国互联网带来了第一次泡沫破灭的“洗礼”。新浪、搜狐、网易国内三大门户网站依然逆风飞扬流血上市。信息化成为中国的重点发展战略，网络文学成为出版焦点，电子商务开创互联网新型商业模式，中国网络游戏市场寒冬萌芽，移动梦网构建互联网内容产业链雏形。

2001年，众多互联网公司的收费邮箱和主页相继登场。这一年，新浪创始人王志东被新浪股东集体清仓，8848创始人王峻涛也选择黯然离去；9月，网易宣布丁磊辞去公司董事长和CEO的职务。“南金蝶北用友”两家软件企业的上市带来了国内软件行业股票的全线飘红。《信息产业“十五”规划纲要》正式发布，这是我国确立信息化重大战略后的第一个行业规划。

2002年，三大门户搜狐、新浪、网易均开始季度盈利，门户网站和网络媒体开始尝试电子商务业务。3月，美国eBay公司3000万美元投资易趣网。阿里巴巴开始全面推行“诚信通”服务。作为泛电子商务网站的重要一支，旅行预订网站在当年势头迅猛。有关网络的法规、自律规章不断出台，着力点在于网络文化市场的整治以及网络经营场所的规范管理。中国移动正式推出GPRS业务，中国电信推出了互联星空业务，丰富了互联网接入途径。这一年域名管理办法也开始实施。

2003年，是电商的春天，阿里巴巴获得长足发展，B2B业务增长的同时，相继推出了C2C平台淘宝网和第三方支付平台支付宝，一时风头无两。搜狐、新浪、网易均实现全年盈利。网易创始人丁磊也顺势成为2003年的中国首富。这一年，中国互联网市场的并购、股权融资、上市等资本运作可谓风起云涌。12月10日，携程网登陆美国纳斯达克，12月17日，慧聪网也在港交所上市。

2004年，国外资本涌入，与本土资本之争加速了中国电子商务市场的繁荣，也加剧了电子商务的品牌竞争。盛大网络登陆纳斯达克，被称为中国网络游戏第一股。同年，上海征途网络科技公司成立，第一款MMORPG游戏《征途》正式进入自主研发过程。腾讯控股的成功上市，成为第一家在香港主板上市的内地互联网企业。网民数量和网络应用的增多，产生的新网络文化也更加丰富，如网络慈善、网络维权等。中国互联网的第二次浪潮开始起步。

在互联网冬天获巨额投资

今天，无数人因阿里巴巴第一大股东孙正义大赚特赚而眼红，而不忿。但是，无论是马云还是当年真正了解互联网行业的人们，都会对孙正义当年敢于投资阿里而叹服。

2000年，没有特别的运气的互联网公司基本上是死路一条，因为没有强大的资本支持，根本不可能度过漫长的冬天。而马云是幸运的，这个运气对于今天成功的马云要说多重要就有多重要。因为，那一年，投资者开始收紧口袋。而偏偏在这种情况下，马云获得了巨额投资。没有这一次投资，马云的后续故事、马云的今天将完全改写。

2000年，纳斯达克的股市大跌，高度依赖资本市场的全球互联网经济难承此重，因此，这也给正在快速发展中的中国互联网带来了第一次泡沫破灭的"洗礼"。即便如此，处于资本旋涡中心的新浪、搜狐、网易国内三大门户网站依然逆风上市，尝尽了一个新兴行业在资本咆哮时代下的艰难处境。这是2000年的中国互联网史上令人印象最为深刻的创伤。

悲观者视创伤为软弱，在软弱面前，有人质疑趋势，怀疑市场，迟疑进退。所以，网络股从高潮转入低潮；投资者由狂热变为迷失；互联网大佬们一时间由英雄沦为"狗熊"；媒体由追捧转为抨击；创业企业由发展转为生存；政策由观望转为治理……

这一场来自2000年的以科技股为代表的纳斯达克股市的崩盘和"网络泡沫"的破灭，让全球互联网产业都进入"严冬"，"多米诺骨牌"效应带动IT产业整体下滑，市场一片低迷。据Webmergers统计，2000年的泡沫破灭，令全球至少有4854家互联网公司被并购或者关门，而国内更有互联网"好事者"还曾专门盘点"2000年中国十大互联网网站倒闭顺序图"。

人们把这一轮泡沫破碎后的日子称为"互联网的冬天"。这是一个让中国互联网回归冷静的冬天，也是一个让中国互联网人能够以退为进理性谋划未来的冬天。危机即转机。看此后十年中国互联网行业的三强——腾讯、百度、阿里巴巴，无一不是在2000年的第一个互联网的冬天里成长起来的。

纵观这些年互联网的发展，投资者的兴奋点和重点可谓层出不穷，从早期的互联网基础设施（1992—1994），到互联网软件（1994—1996），到搜索引擎和门户（1995—1997），到B2C网上零售（1997—1998），再到B2B电子商务（1999）。

B2B是这期间媒体上，也是企业口头上的大热门，但是面对中国现

实我们很可能会发现，不经过轰轰烈烈的B2C（美国从1995—1999有长达5年的B2C时代），不把C（消费者）充分教育和启迪，不让C纷纷落网，缺乏庞大的群众基础（C），中国的B2B将遭受的挫折和失败有可能比B2C更为惨重。因为我们拷贝雅虎、亚马逊、eBay的难度并不大，但要想拷贝Dell、Cisco等公司的模式，其中的障碍可能不是大小问题，而是可能不可能的问题。作为B2B中的ICP，阿里巴巴具备了许多条件，而且资本运作和市场运作很有章法，是继8848之后产业的最新亮点。

然而在这个互联网的冬天，对阿里巴巴来说，现在无数的人都在操心忧虑：目前作为B2B中的ICP，阿里巴巴究竟怎么挣钱？

但显然，马云与阿里巴巴一样，是个快乐的青年。

2000年，日本互联网投资公司软银投资阿里巴巴2000万美元并与之结盟，孙正义出任阿里巴巴首席顾问。马云评价："孙正义是个大智若愚的人。他神色木讷，说的英语很古怪，几乎没有一句多余的话，仿佛武侠中的人物。在6分钟内我们都明白对方是什么样的人：一、都是迅速决断的人。二、都是想做大事的人。三、都是能实现自己想法的人。""如果你没有很实实在在的好东西，或好的产品，投资人有那么好糊弄的吗？花里胡哨是骗他们不来的。虽然我只讲了6分钟，孙正义就决心要投资，但那6分钟背后是我们独创的发展方向和6个多月没日没夜的艰辛努力。从某种程度来讲，孙正义投资阿里巴巴，不是我想说服他，而是他想说服我，因为他看到了我们阿里巴巴是个实实在在的好产品。"

据悉，马云是经摩根士丹利亚洲公司资深印度分析师介绍，认识了软银投资主席兼首席执行官孙正义。马云用6分钟便征服了孙正义。孙正义在接受采访时曾说："网络上，一切东西变化都太快了，所以你不能走寻常路。"

2000万美元的国际资本已基本上为阿里巴巴未来的成功打上印章。可以相信，有了这样的资本，许多不可能的事都会变成可能。

2000年3月，阿里巴巴终于有了新家，搬进了华星科技大厦。

然而，短短几个月后便启动又一轮融资。声称不缺钱的阿里巴巴判断中国互联网乃至全球电子商务发展的趋势可能会往下滑，同时电子商务方向更有发展机会，需要大力投资。阿里巴巴需要在短时间内给竞争对手设置一个更高的门槛，进一步强化其在电子商务领域的领先地位，并在即将开始的电子商务格局变化中掌握主动权。

一再融资，让阿里巴巴在全球2000年年底互联网泡沫破灭后，仍有足够的粮草过冬。"我们比较幸运，先比别人判断了冬天的到来。永远

要在形势最好的时候改革，千万不能在形势不好的时候改革，下雨天修屋顶麻烦大了。要在阳光灿烂的时候，借雨伞修屋顶。我记得我们比别人先动了一下，互联网冬天到了，所有的投资者开始收的时候，我们突然发现我们还有几百万美金。这时你发现有竞争者，你就得和他拼谁能活着。如果我还活着，还有人站在旁边时，我们还得坚持下去。冬天长一点，他会倒下去的。冬天长一点，所有的细菌都死光了，边上的噪音都静下来，这时你说，我还站着，你就会变成投资者最喜欢的人，你也会变成整个互联网最喜欢的人。”

2000年7月，马云的照片出现在了全球顶级财经杂志《福布斯》的封面上，成为50年来中国企业家中的第一人。阿里巴巴网站被评为全球最佳B2B站点。《福布斯》杂志如此描述马云：“深凹的颧骨，卷曲的头发，淘气的露齿笑，一个5英尺高、100磅重的顽童模样。”“这个长相怪异的人有着拿破仑一样的身材，更有拿破仑一样的伟大志向！”

马云则回应，“《福布斯》报道我们是好事，但也给我们很大压力。本来我们可以悄悄发展，《福布斯》一登，成了全世界关注的焦点。我们并没有把此事当成里程碑，也并不认为阿里巴巴的目标已经达到。阿里巴巴今天没有本钱骄傲，它今天才18个月，还是个孩子，只不过它比别人哭得响点，翻身多了点，有点古怪。我们还有很多事情要做。阿里巴巴下一个目标是让客户在网上赚到钱，并摸索出自己赚钱，持久赚钱的模式。”

2000年，阿里巴巴的会员达到50万。10月，马云被“世界经济论坛”评为2001年全球100位“未来领袖”之一。“现在，商人们打开电脑，看到的界面是Windows，将来，他们看到的会是阿里巴巴！他们需要的一切服务，阿里巴巴都将提供。阿里巴巴将是贸易的同义词！”

我曾在《2000年互联网大盘点》文中总结：阿里巴巴——最令人操心的网站。它是新的领导企业，开创商业模式的一代新风。国外的有AOL、Netscape、雅虎、亚马逊、eBay、CMGI、Ariba等，国内的有搜狐、新浪、8848等。虽然，阿里巴巴被《福布斯》评为全球最佳B2B站点之一；虽然，有世界贸易组织前任总干事萨瑟兰加盟顾问委员会，但是阿里巴巴的处境却很微妙：它是B2B的代表，却又是B2B遭遇质疑的首要目标。无数人忍不住替它操心：阿里巴巴什么时候能够让芝麻开门？

2001年12月，阿里巴巴冲破收支平衡线，赢利达几万美元。它标志着中国互联网公司冲出了烧钱岁月。同时网站注册商人会员突破100万家。这一年，马云被美国亚洲商业协会评选为2001年度“商业领袖”。马云一直视“永不放弃”为自己的座右铭，“互联网进入冬天的时候，我们

第一没有品牌，第二可以用的资金非常少，整个市场形势不是非常好，大家听到互联网转身就跑。当时很多人进来，也有很多人出去，我记得有一位年轻人，刚刚进入公司我跟他说希望最艰难的时候坚持下来不放弃，这个年轻人说我记住了，5年之内我是绝对不会走的，这5年来他们一起来的人都走掉了，当他快坚持不住的时候我就跟他说我记得你当时讲的话。现在他坚持下来，无论他的做事风格还是他的财富都已经非常成功了”。

2002年5月，马云荣登日本最大的《日经》杂志封面人物，《日经》评价“阿里巴巴已达到收支平衡，成为整个互联网世界的骄傲”。

“6分钟”搞定孙正义

在马云创业历程中，最重要的人物非孙正义莫属。这次阿里巴巴上市，最大的赢家也是阿里最大的股东软银，占据1/3以上的股份。而作为软银的创始人和最大股东，凭借马云的出色表现，孙正义再度成为日本首富，个人资产达到166亿美元。就在两年之前的2012年，福布斯日本富豪排行榜上，孙正义仅以69亿美元屈居第三。可以说，孙正义的未来很大程度上就靠马云未来的表现了。

孙正义，一半是风险投资家，一半是企业家，堪称全球互联网界最著名的弄潮儿之一。他和马云一样，身高不是优势。孙正义的身高不足一米六，但是他是日本互联网的第一人，23岁创办软银，不到20年就缔造出日本最大的网络帝国。他在1996年投资雅虎和2000年投资阿里巴巴已成为两大超级投资传奇。2012年，也是他出手200亿美元收购美国电信运营商Sprint，“我是一个男人，努力争第一。”

1957年，孙正义出生于日本佐贺县鸟栖市。从小很贪玩，他不记得自己小学时是否在家里学习过，因为课本就扔在教室的桌子上，从没拿回过家。

在美国上大学时，孙正义就与单芯片计算机狭路相逢。他偶然买到的一本《大众电子》，刊有一幅英特尔生产的计算机芯片的扩大照片。这时，“激动得像是失去了知觉，不仅出了很多汗，连眼泪都涌了出来”。这一瞬间的直觉，让孙正义踏上了与计算机结缘的不归路。自那以后，孙正义把这张照片当成心肝宝贝，晚上睡觉也要放在枕边。后来他才听说比尔·盖茨也在同一时间看到了《大众电子》，兴奋不已。

因为不想靠父母的汇款生活，孙正义要求自己“一年之中，每天要有一件发明”，以获得专利费。为了不耽误学习，孙正义把每天用于发明的时间定为5分钟，闹钟铃一响，就不去考虑了。一年以后，孙正义

的“发明方案笔记本”上，写满了250个发明。后来他从中挑选一个申请了专利，名为“带声音多国语翻译机”，并把它卖给了夏普公司。得到一笔小小的资金后，孙正义在美国成立了一家公司，名为“和音世界”。主要是把在日本用旧的游戏机输入美国，进行改造后，把它们安在餐厅、综合休息室、自助食堂、学生宿舍等地方，最多时曾拥有350多台游戏机，生意非常红火。到毕业时，“和音世界”就为孙正义赚了100多万美元。

1980年毕业后，孙正义把“和音世界”的经营权卖给共同出资的副社长，回到日本。

一回到日本，孙正义就开始筹划自己的事业，经过一个毫无漏洞的调查分析，他把目标集中在了计算机软件的批发业上。

于是孙正义去找银行贷款，但被拒绝了。他坚持不懈地努力着，最后，终于有人发了慈悲，贷给他100万美元。创业之初，困难重重，在别人公司的一间房子里，只加了两张桌子，软银帝国就开张了。

一个月后，在大阪举行的电子产品展销会上，刚刚成立的软银公司拿出资本的80%租下了会场最大、距入口最近的展厅，并免费提供给各软件公司，吸引了十几家公司参展，产生了相当大的影响。此后，孙正义成功地和当时最大的软件公司哈德森签订了独家代理合同。软银的业务由此迅速展开，短短几个月就成为日本最大的软件营销商，控制了日本软件市场40%的份额。公司的业绩像翻倍游戏一样飞速增长。

1994年，软银公司公开上市，股价已猛增200%，每股售价达160美元。孙正义占有近一半的股本，合35亿美元，成为日本最富有的实业家之一。

为了更好地介入美国市场，提升全球的份额，孙正义决定把宝押到互联网上，他说：“互联网就是我们的前途所在。”这是他投下的最大赌注，并使他成为目前为止互联网方面的最大赢家。

为做好准备，孙正义首先动用了大量资金来组建一个世界性的公司：1994年，他用2.02亿美元买下了齐夫·戴维斯出版公司（Ziff Davis，简称ZD）的展会业务，获得了世界计算机展示会份额的20%；1995年，又斥资8亿美元购入界面集团公司，占世界展示会业务60%份额的Comdex展也落入囊中；1996年2月，他耗资21亿美元，令人吃惊地买下整个齐夫·戴维斯出版公司，软银公司一下成为世界上最重要的计算机行业出版商之一。

1995年初，孙正义遍访美国硅谷，寻找有希望的互联网新办企业。依靠两项由公司经营的风险资本家基金以及软银公司本身，他已在55家新开办的网络公司中投入了3.5亿美元。到了8月，在雅虎4000万美元的

征资活动中，软银买下5%的股权，并开始共建雅虎日本网的计划。到雅虎公司上市时，杨致远和费罗只拥有各15%的股份，“美洲杉”拥有17%，而孙正义则提高到37%。他看出，软银对诸如雅虎一类的公司进行投资，将与本公司其他业务之间有协同效应。每当孙正义看到有前途的公司时，就猛扑过去。雅虎就是他在与杨致远们共进比萨饼时捕到的一头肥硕的猎物。

孙正义回忆称，在第一次拜访马云之后，他很欣赏马云的“眼神和动物般的嗅觉”，“这与我们投资雅虎，雅虎只有五六名员工时情况类似”。那是1999年秋天，是马云见孙正义第二次，孙正义表示“我们要投资，我们要占30%的股份”。孙正义要投资3000万美元，占30%的股份。马云点了头。而回国后的马云反复权衡，最终只要2000万美元。“尽管我以前控制的团队不超过60人，掌握的钱最多只有2000万美元，但2000万美元我管得了，过多的钱就失去了价值，对企业是不利的，所以我不得不反悔。”最终，孙正义同意了马云的意见。

江湖上对于马云的融资有着很多神话般的传说。这方面，作为当事人之一的吴鹰更正出一个比较靠谱的版本：说马云在孙正义的办公室给他做了介绍，然后在洗手间用了6分钟的时间说服了孙正义，这都是媒体的误导。我不相信男同志解一个小手需要6分钟之久，也没必要在里面谈6分钟，虽然他们个头差不多，但是站在洗手间里不是什么好事儿。实际上，当时是在我们北海万泰的办公室。我们把所有互联网企业的头都叫到办公室来了，然后马云在下面。这次春节我在他们家，马云才披露了这个心声——当年他的感觉非常棒，他在楼下等着，协调人说：“你只有6分钟的时间能够讲解，然后大家提问题。如果6分钟听完了以后，大家对你没兴趣，也没意思，没什么机会你就走人了；如果对你这个话题感兴趣，大家互相提问的时间会长一点。”所以6分钟是从这儿来的。当时马云非常自信地讲，“我不缺钱”。我事后知道当时马云好像没有太多钱，但是现在他跟我也不承认。他说：“吴鹰，你这个版本不对，我们当时拿到高盛的钱，对我来讲，500万美元是世界上所有的钱全加起来也就这么多了。”

无论是当事人版本还是江湖传说，都很难还原最终的真实。不过，有一点是确定的，当孙正义投资马云的时候，马云只是名不见经传的创业小人物，而孙正义是全球互联网界最炙手可热的人物，财富一度超越比尔·盖茨，短暂地成为世界首富。但是，今天，无论是格局还是气场，还是改变世界的潜力，马云已经远在孙正义之上。这大概就是作为投资者最好的结局了。

西湖论剑的由来

马云真正进入中国互联网业界和媒体界主流的视野，还是要从西湖论剑开始。在这之前，杭州的阿里巴巴和马云所做的一切，在中国互联网界都还属于边缘位置。

关于“西湖论剑”的由来，根据马云2001年回忆，“其实西湖论剑第一届是个很偶然的事件，去年9月10日是阿里巴巴一周年，同时那天也是我生日，所以我想请几个朋友过来到杭州聚一聚。既然到杭州聚了一聚，那么为什么不给杭州，不给业界留些声音，留些有价值的思想和思考？我就把大家请过来了，结果第一届搞得还非常成功。”

2000年，股市大势已去，中国互联网风光残留，“西湖论剑”的嘉宾王志东、张朝阳、王峻涛几大网站掌门齐聚西湖，加上著名的金庸大侠也作为嘉宾出席，还真有点大侠汇聚的悲壮气氛。金庸还给马云题了幅字，“善用人才为大领袖之要旨，此刘邦刘备之所以创大业也。愿马云兄常勉之。2000年9月于阿里巴巴宝洞　金庸”。

2001年，堪称互联网的最低谷，内忧外患之际，除了王志东已经告别新浪之外，“西湖论剑”也算把中国互联网的一些面子上的人物凑齐了。出席嘉宾有茅道林、张朝阳、丁磊、王兟、王峻涛。但是，马云私下里也戏称，第二届西湖论剑已经是“丐帮大会”，都是一帮互联网亏损大户“两眼泪汪汪”。

2002年，“西湖论剑”的名单有点令人惊讶，惊讶的是这些公司名字都有耳闻，但人物都有点陌生。腾讯CEO马化腾、3721总裁周鸿祎、前程无忧总裁甄荣辉、携程首席执行官梁建章、联众公司总裁鲍岳桥。显然，这是一次互联网边缘人物的“暴动”：他们都不属于最有钱的，都是没有能够像三大门户一样成功上市，圈回来近亿美元的，但是也都有着千万美元级的投资，帮助他们顺利度过寒冬；他们也不属于最挣钱的，要说挣钱，一个“盛大”就足以让他们都显得很寒碜，而且最近三大门户的业绩足以让互联网挣钱的“土财主”们相形见绌；他们更谈不上是中国互联网界的领袖，因为这些企业都比较扎实，但是都没有真正成为该市场的绝对领导者，比如腾讯，面临微软的MSN大肆侵蚀；阿里巴巴B2B电子商务的成分也在日渐稀释；3721也将始终面临CNNIC扫荡的危险；携程的旅游收入稳健，但是这个市场十分分散，多家公司各有千秋；联众在网络游戏界属于第一品牌，但是在转化为利润方面依然十分逊色。

如果说，第一次是大侠论剑，第二次是丐帮大会，第三次好像真的有点“大盗聚会”的味道了：阿里巴巴与四十大盗，可惜的是互联网大盗

的数量实在太少了点。

然而，无论是组织“西湖论剑”，还是登陆“福布斯”，或者戴上“中国互联网之父”的帽子，马云的最大心愿就是能够跻身“中国网络英雄”第一阵营。对此，北京媒体微词颇多，但是平心而言，其他“网络英雄”占尽天时地利，尽得北京的近水楼台之便，只有他处在“偏远”的杭州。如果我们能够以更加平和的心态看待阿里巴巴的崛起与发展，那么马云的确是中国互联网的一个奇迹。无论是马云代表的“B2B”概念还是“地方互联网”的象征，都是人们值得关注的。

2003年“西湖论剑”的嘉宾有：软银总裁兼董事长孙正义、TOM互联网事业集团总裁王雷雷、盛大CEO陈天桥、易趣网CEO邵亦波、百度总裁李彦宏、携程CEO梁建章、阿里巴巴CEO马云。

2004年2月26日晚，在北京长富宫饭店芙蓉厅，互联网实验室和《中国青年报》举办的2003年十大IT风云人物评选正在举行隆重的颁奖仪式。第一次获奖的马云风尘仆仆从杭州专程飞来，“我是不懂网络的。我也是不懂技术的，但我这次因为网络而获得了十大风云人物的称号。我格外高兴，而且感触颇深。我认为，网络应该是普通百姓的网络。它应该属于大众。这一次，消费者把这个奖项颁给我，我看到了互联网距离老百姓越来越近。这是一个很好的趋势。感谢消费者。”这基本上是马云大批量领奖的开始，也是阿里真正登上业界主流舞台的开始。

2003年的获奖者中还有第一次获奖的李彦宏，李彦宏也很激动，亲临现场领奖。他说：“百度搜索之所以能够被选上，应该是搜索引擎在大家的心目中的地位跟以前不一样了。现在大家对搜索引擎的认识，我觉得比以前任何时候都要高。现在每天进行搜索的人增长非常非常地快。大家觉得这个东西能够给他的生活带来便利，带来好的作用。所以我们一直在坚持做，一直没有丧失信心，不管多困难的时候都是非常有信心，给大家提供最好最方便的搜索引擎。”

2003年，是中国互联网开始变局的开端，之前互联网的镁光灯主要还是照射在新浪、搜狐和网易三大门户的身上。而今天所谓的BAT三大巨头（百度、阿里巴巴和腾讯）在这一年开始崭露头角。第二年的2004年十大风云人物，马化腾也第一次正式获奖了。

特别要指出的是，今天因为小米同样如日中天的雷军，其实已经跻身1999年的首届十大风云人物。不过当年获奖是因为金山软件，而不是互联网。那一年互联网界的风云人物当然是张朝阳和王志东。

成为中国电商领导者

2004年，新年伊始，阿里巴巴融资8200万美元，与当年三大门户上市融资额相当，令人兴奋。马云表示“在一个兵荒马乱的互联网时代，电子商务的战争马上就要打响。现今的阿里巴巴是兵马未动，粮草先行”。

与幸运的门户相比，电子商务在中国似乎一直命运不济，留下“资本”严重先天不足的症结。要知道，在20世纪90年代那次热潮之中，美国有400多家互联网公司上市，市场价值达到1万多亿美元，投入的风险投资达1000多亿美元。其中，电子商务公司远远超过半壁江山。

2000年那场最壮观的互联网泡沫，最大的成分就是B2C。因此，破灭以后跌得最惨重的也是B2C。但在美国，2004年的eBay、亚马逊等电子商务公司依然占据互联网的半壁江山，而且势头强劲。而中国电子商务却没有如此命运。因为滞后于美国市场的中国互联网不得不面对这样的现实：1996年，美国股市上市的明星股是门户雅虎，而国内三大门户上市已经是泡沫开始破灭的2000年；1997年和1998年，美国股市上市明星股分别是亚马逊、eBay，而国内当时的电子商务领导者8848却在临门一脚中失利，错失了通向股市的最后一班车。因此，从1997年起，美国资本市场在电子商务方面的投资额几乎达到门户的十倍以上，而中国电子商务公司获得的投资却不足门户的1/10，形成了严重的投资断层。巨额资金投入是新兴电子商务能够健康发展的基本条件，前期的这些资本根本不足以推动中国电子商务获得突破性的发展。资本投入严重不足，成为中国电子商务先天发育不足的根本原因。

国内的电子商务公司，除了市场份额极为分散之外，最大的问题就是商品种类非常有限，主要集中在少数厚利产品上，相关产品的信息也非常有限。

当然，最明显的后遗症就是中国电子商务缺乏一个领导者。可以说，一个没有领导者的行业是一个可悲的行业。8848陨落之后，领导者的位置就再也没有人坐了。有了8200万美元的家底，阿里巴巴具备了成为中国电子商务领导者的基本条件。有了行业的领导者，受益的不仅仅是领导者本身，而是所有的电子商务公司、所有电子商务行业本身，包括消费者。

互联网热潮使相关行业，乃至整体经济极大受益，“跛脚”而行的电子商务也会在这样的热潮中加速弥补先天的不足。

互联网商业化已经整整10年了，但是，发挥了互联网的通信交流功能、新媒体功能和娱乐功能之后，发挥互联网作为交易平台功能的巨大潜力还任重道远，尤其是配送、支付和网上消费意识更加薄弱和淡漠的中国。阿里巴巴的8200万美元帮助中国电子商务正式走出被资本遗忘的

角落，但对于未来突破性的发展，人们还得拭目以待。马云感言，“如果我早生10年，或是晚生10年，那么我都不会有互联网这个机会，是时代给了我这个机会。”

阿里巴巴赢得大额融资，让国际投资机构开始关注中国电子商务市场，带动了中国电子商务全面复苏。2004年，除了阿里巴巴，卓越网和当当网也分别获得了650万美元和1100万美元的风险投资；8月19日，亚马逊正式宣布以7500万美元收购卓越。2004年，中国电子商务资本运作不断。从eBay再次注资易趣，到阿里巴巴获得软银的风险资本，再到e龙网出售股份等，资本市场的每一笔资本运作都在拨动着中国电子商务的心弦。

2004年，马云提出了一个全新的命题，“今年电子商务最大的成果就是‘网商’群体的诞生，电子商务正在让互联网走进‘网商’时代”。马云指出，网商是指运用电子商务工具在互联网上进行商业活动的商人和企业家。网商是一个新生的互联网应用人群，随着这个新兴概念逐渐深入人心，它将取代目前主流的“网民”和“网友”概念，使电子商务成为对于互联网用户来说必不可少的应用，电子商务将得到广泛的普及，带动整个互联网走进“网商”时代。

2004年6月12日，1000多名中国网商云集杭州，由中国电子商务协会和阿里巴巴公司主办的中国首届网商大会在西子湖畔召开。马云表示“只有应用电子商务的企业成功了，电子商务产业的春天才会真正来临”。

9月10日，阿里学院成立，秉承的依旧是阿里巴巴“让天下没有难做的生意”的使命，这个中国互联网第一个企业学院，将电子商务时代千万网商的憧憬结合到了一起。马云说：“阿里学院就是一个平台。阿里学院人正在致力于构建集教材研发、在线学习、技能认证、人才交流、网商培养等多位一体的开放式电子商务教育培训平台。”

12月28日，马云当选2004年CCTV年度十大经济人物，为马云颁奖的是海尔集团CEO张瑞敏。张瑞敏的颁奖词是：“他热心做媒，撮合百万意中人；他牵线搭桥，链接200多国家和地区。你在他那里登记个名字，他让你挑选整个世界。”

马云在当天感言，“五年以前也是这个时候，在长城上跟我的同事们，我们想创办全世界最伟大的中文公司，我们希望全世界只要是商人一定要用我们的网络，当时这个想法，很多人认为是疯子，这五年里很多人认为我是疯子，不管别人怎么说，从来没有改变过一个中国人想创办全世界最伟大公司的梦想。”“我们在公司里面讲得最多的字就是‘活着’。全部的互联网公司都死了，我们只要还跪着我们就是赢的。我永

远相信只要永不放弃，我们还是有机会。”

2005年，阿里巴巴的巅峰时刻

【时代背景】

2005年，中国网民用户数量轻松过亿，成为除美国之外全球网民数量最多的国家。这一年，博客作为Web2.0中最为人们所熟悉的元素，成为这一阶段的代表。Web2.0更加强调分众传播的对等信息交互。Web2.0概念也催生出了一系列社会化的新事物，Blog，RSS，WIKI，SNS交友网络等。这一年，百度赴纳斯达克挂牌上市，创造了中国互联网发展的又一个新高度。百度的上市也带热了站长这一职业。站长是最贴近互联网的草根群体，是推动中国互联网发展的重要力量。2005年互联网资本市场异常活跃，各种并购、收购层出不穷，其中最有名的当属雅虎与阿里巴巴的收购案。这一年，中国首张IPTV业务经营牌照发放了，中国大陆高校的BBS受一塌糊涂的BBS关站风潮的影响被迫“转型”，并限制了一些功能。这一年，国家相关部门也出台了一些关于互联网未来发展的新政策和管理的新规定。

2006年，中国网民数量达到了1.37亿，为历年来增速最快的一年。网民用户接触互联网的日均时间也达到了137.8分钟，增速明显。这一年，互联网产品发展遭遇了创新瓶颈。互联网行业的企业均在对原有产品进行更新迭代，对业务进行调整或整合，但是缺乏创新的变革。互联网企业的收入主要依靠网络游戏和移动增值业务，没有更多的核心产品可以带来新的收入点。所以，在产品创新停滞、商业模式不清晰、资本投资急功近利的共同作用下，Web2.0进入了调整期。这一年，互联网安全事故的频发，也让人们意识到科技也是一把“双刃剑”，认识到了作为先进科技的互联网的另一面。就在行业苦苦探索之际，政府部门相继颁布了一系列政策与规划，同时基础建设工程也取得了阶段性进展。

中国互联网最奇怪的交易

2005年，中国网民用户数量轻松过亿，成为除美国之外全球网民数量最多的国家。这一年也是阿里巴巴走向巅峰的一年，是马云在网络江湖兴风作浪的一年，他先后向eBay和谷歌两个世界网络巨人叫板，先后在C2C和搜索两个领域搅局。看到敌人站在那里，冲上去打乱对方阵脚，“至少，也能把对方的地盘打得乱七八糟”。

由中国社会科学院互联网发展研究中心公布的《2005年中国电子商

务市场调研报告》称：“阿里巴巴和淘宝网分别夺得B2B和C2C市场份额的第一名。”该报告还显示：“排名前三位的淘宝网、一拍网由于‘雅虎阿里巴巴并购’事件成为一家，占领行业超过60%的份额。eBay易趣受到中国本土公司冲击，目前虽仍保持良性态势发展，但市场占有率缩水近六成，逐步被甩在第二位，最终只占据近30%的份额。”

这一年，互联网资本市场异常活跃，各种并购、收购层出不穷，其中最有名的当属雅虎与阿里巴巴的收购案。

2005年8月11日，阿里巴巴、雅虎在北京宣布签署合作协议。雅虎以雅虎中国全部资产和10亿美元入股阿里巴巴。“我们这次宣布是阿里巴巴全面收购了雅虎中国的所有资产，包括雅虎的门户、雅虎的一搜、雅虎的雅虎通、3721，以及雅虎在一拍网上的所有资产。同时，雅虎给阿里巴巴公司投入10亿美元，成为阿里巴巴重要的战略投资者之一。”

雅虎不但以阿里巴巴业务相当的雅虎中国入嫁阿里巴巴，而且还宣称再给10亿美元作为嫁妆，才获取35%的股权。相当于阿里巴巴的价值＝2×（雅虎中国＋10亿美元）。如果按照雅虎中国以10亿美元的价值计算，那么老阿里巴巴起码价值40亿美元，相当于三大门户之和。

我在互联网做评论已经十年，但是如此离奇的事情还是第一次碰到，绝对堪称是中国互联网界最奇怪的交易。

这时候，雅虎虽然还是全球第一门户，口袋里面也就只有38亿美元现金而已。过去几年，雅虎以17亿美元购并Overture、35亿美元购并Geocities和50亿美元购并Broadcast.com，但是都是以股票的方式完成交易。这次慷慨拿出10亿美元现金，实在不可思议。

关于合作动机，杨致远说：“我们选择的都是优秀团队。我们知道雅虎是日本最大的拍卖、搜索网站，虽然雅虎中国只有八九年的历史，但很多方面有大量新的开发。能够真正把握这个市场上的潜力、这个市场上的机会，还需要有当地优秀的团队，跟我们做跨国公司的资源，还需要品牌互相帮助、互相依靠。我想我们是互相补助、互相需要的，这种方式能够帮助我们在中国成功，就像在日本成功一样，这也是吸引我们做这个事情的初衷。”而马云表示，不想将40%的钱花在搜索引擎上，在想这个的时候认识了雅虎很自然地走到一起。“对这个机会我已经等了7年了，所以这次合作对双方来讲会实现长期的计划。阿里巴巴会不会上市是大家关心的问题，最近很多人说阿里巴巴这次做就是为了上市，我们一定会上市，但是不是为了钱，我们是为了创建一个伟大的公司，要做102年的公司，如果现在上市还早一点，我们想把阿里巴巴做好，把淘宝做好。我今天的承诺是：一定要把阿里巴巴做好。这个是我的承诺，这个承诺比上市更重要。”

雅虎在中国没有成就自己，但是为了成就中国的互联网公司倒是鞠躬尽瘁，死而后已，堪称互联网时代的白求恩大夫，毫不利己，专门利人。中国互联网要是多一些这样的冤大头，那是中国本土创业者的大幸。

从中国的举措来看，雅虎很可能将未老先衰。当然，新秀在崛起，如此快速的新陈代谢，这也可以说是互联网的魅力。

不过，这次买卖再一次显示出马云高超的水平，一举将雅虎彻底搞定。而且把握媒体心态，调动媒体的操作手段堪称超一流。

关于到底是谁收购谁，雅虎全球一直认为是自己收购了阿里巴巴，而阿里巴巴则坚持是自己接管了雅虎中国。马云表示：“现在外面传言很多，有人说阿里巴巴收购雅虎是一种炒作，我们并不认为是这样。事实上收购雅虎是我们自己提出了整个模式，我们收购了雅虎，雅虎又在我们的总部占40%的股份、35%的投票权，这个想法是我们自己独创的，华尔街没有这样的模式，全世界也没有听说可以这样收购的。为什么这么做呢？第一，电子商务在中国的发展必须有搜索引擎做工具，我们考察了大批搜索引擎以后发现只有雅虎合适。第二，必须给雅虎面子，我们就想了一个办法，我们收购你雅虎中国，你在阿里巴巴总部必须拥有一些股份，但是这个股份不能控股阿里巴巴，永远不能控股阿里巴巴，也不能操纵阿里巴巴。大家猜测是孙正义控股还是杨致远控股，我很负责地告诉大家，我不会让任何人控制这家公司。这家公司是中国人创办，在全世界发展的公司。我们的结构非常巧妙，整个收购是全世界看起来都觉得不可思议的10亿美金，还有折合7亿美金的雅虎中国的所有资产、所有的品牌和技术，这是去年世界上最大的收购案，我们没有用顾问公司，也没有用投资银行，所以我们快速地做了这个决定，给了雅虎面子，同时在整个组织结构里面不让任何人控制这家公司。阿里巴巴要活102年，102年以内这家公司永远有一个中国人做这家公司的董事，这家公司可能走下去成为跨国公司，技术国际化、市场国际化，但是有一点，必须有一个中国人是这家公司的董事，我要求把这点写进章程里面，这就是创新。那些董事傻掉了，我说没办法，这就是我的想法。”

这一次，因为马云，中国互联网才开始真正显现世界级的影响力和威力。中国互联网也从此进入世界级的战场。

这次事件，标志着中国互联网竞争全面升华，从过去的1亿美元级竞争，提升到10亿美元级的竞争，火药味大大提升。

另一方面，也迫使盛大和新浪必须快速调整战略，以应对风云急剧变幻的市场竞争格局。而网易、腾讯和搜狐等公司也将面临更进取的资

本运作，百度也不能放慢扩张和购并的步伐，谷歌在中国也绝对不能自己独立发展了。

悲观主义者会说“泡沫又来了”，乐观主义者将奋勇向前。泡沫还是机遇，还是我多年前重复的话：看到泡沫得到泡沫，看到机遇得到机遇。

这一年的战争已经全面升级，每一个公司，每一个人都需要升级。越来越带劲，越来越有戏剧性。这才是中国互联网新的开始而已。

事件之外还有一个插曲是，在2005年8月11日，阿里巴巴、雅虎宣布签署合作协议，在中国大饭店的新闻发布会上，时任雅虎首席运营官的丹尼尔·罗森格侧身在马云耳边低语。罗森格回忆说：“杨致远曾提醒我，无论我做什么，都不要让马云说他收购了雅虎。”

杨致远的前世与今生

如果说孙正义是马云创业路上最重要的投资者，那么杨致远应该当仁不让地排在孙正义之后，成为马云第二重要的投资者。而他们三者之间的故事，完全可以单独写成另一本书。如果孙正义没有于1995年前往加州山景城，拜访杨致远和大卫·费罗（David Filo），那么雅虎或许不会与阿里巴巴发生联系。当时，孙正义的软银刚刚收购了专注于计算机渠道的发行公司Ziff Davis。而Ziff Davis正在计划对雅虎进行投资，但由于软银的收购，这笔收购计划告吹。第二天，孙正义来到了山景城，与雅虎两名年轻的创始人共进了外卖比萨和苏打水。孙正义因此做出了人生第一个里程碑式的决策：对雅虎投资200万美元，获得了该公司5%的股份。1996年和1998年，孙正义又分别对雅虎投资了1.05亿美元和2.5亿美元，一度持有雅虎37%的股份。随后，雅虎和软银组建了合资公司雅虎日本，这是日本第一个真正的互联网门户，目前也是日本最大的互联网公司。

正是由于如此错综复杂的因缘，才有了今天阿里巴巴机缘巧合的诸多故事。而今天，虽然杨致远已经离开雅虎，淡出主流，但是马云依然邀请杨致远担任阿里的董事，这份情谊，远不是利益所能够涵盖。

杨致远，作为全球互联网界最成功的华人创业者，曾经也是中国互联网界顶礼膜拜的偶像。毕竟，雅虎在过去很多年时间里，都是全球互联网界的领导企业。创办雅虎，是杨致远人生最重大的成就，而与这项成就完全可以媲美的就是他当年与马云合作的决策。

杨致远，出生在台湾，两岁时父亲去世。他和弟弟由母亲抚养长大，母亲是英文和戏剧教授。她带领两个男孩举家迁往美国加州，寻求

更好的成长环境。十岁时，他们定居在加州圣何塞市。杨致远学习不算勤奋，甚至有点懒，但成绩却相当优秀。刚到美国时，他曾有过一段学习黑暗期。不过，1990年他以优异的成绩进了离家不远的斯坦福大学。该校的电机系是硅谷神话的组成部分，他就选修电机工程，只花了四年就学完了学士、硕士学位。毕业时觉得自己还欠成熟，就留校从事研究工作。正好，大卫·费罗也留校从事研究。两人的邂逅和结交无疑是雅虎成功的关键因素。

两人在一辆学校拖车上成立了一间小型办公室。这时Mosaic浏览器问世，两人泡在网上，连博士论文都搁在一边。两人都想建立自己喜欢的网站名单。后又决定集合起来，形成了“致远万维网导航”。网站越来越多，两人就一一分类。当每个目录又容不下时，再细分成子目录。这种核心方式至今仍是雅虎的传统。

到1994年底，雅虎已成为搜索引擎的领导者。此时网景已发布Navigator浏览器测试版，第一个靠广告支持的网站也出现，此时互联网商机已起。

1995年4月，在“美洲杉”的资助下，他们成立了自己的公司，资产约400万美元。同时“美洲杉”还找来了一位合适的总经理人选Tim Koogle，他也是斯坦福的校友。他来主管管理事务，费罗和杨致远就可以专注于研发。后来，费罗负责技术开发，杨致远负责对外公关。

1995年8月，公司出现资金短缺，他们开出了4000万美元的征资活动。看起来好像是狮子大开口，但应征者却连眼皮都不眨一下。路透社和软银成了伙伴。其中软银买下5%的股权，并开始共建雅虎日本网的计划。

1996年2月，雅虎每天已提供600万页的信息。公司上市条件已经成熟。不过软银的孙正义要求提高控股股份。最后大家只好忍痛割爱，割让出部分股权。到正式上市时，杨致远和费罗只拥有各15%的股份，“美洲杉”拥有17%，而孙正义则割去了37%。杨致远觉得很难过，“像把自己的孩子送给别人一样”。不过，孙正义对雅虎也投入了6000多万美元。

1996年3月7日，雅虎股票正式上市，虽然它的两大对手Cycos、Excite已抢先上市，但这一天仍被评为“华尔街盛事”。4月12日正式交易，正值周五。股票最初定价13美元，但交易狂热，平均每小时转手六次之多，一度飙升至43美元，最终以33美元收场。雅虎市场价值达到8.5亿美元，是“美洲杉”投资时的200倍。

1996年4月，第一个雅虎国际版——雅虎日本版成立，之后法国、德国、加拿大、英国等本地化版本相继问世。第一品牌的效应逐渐呈现，

但杨致远并不热衷于各种预测。他表示自己绝对会与雅虎一起奋斗至少五年以上。“我很喜欢目前的工作，我甚至不把它当成是一份工作。”“将原本是技术性、电脑狂的世界，和大众媒体结合在一起。我认为费罗和我及我们的工作小组是第一批将两者结合在一起的人。”“我们就像第一个从直升机跳下来滑下雪坡的人，也好比是登陆月球，虽然我没有真正经历过，不过我相信那种感觉一定很棒。”

1997年，雅虎收入6700万美元，亏损2300万美元。从账面上看，这完全是一个失败的公司。但是在互联网上，它却是最大的明星。而雅虎最重要的一点就是，无须向用户收取任何费用，就能实现赢利了。“如果我们是为了钱，那我们可能早早就将雅虎卖掉了。可以告诉你一个秘密，我每天都会在收盘时看一次股市行情，但我却不知道自己有多少股票。我还不满30岁，我还不需要钱，也不想钱，更不想交税。我的钱都在纸上，全是股票，数目很大，看起来都不相信是真的。”

1997年下半年，搜索引擎股票一路上扬，“门户”概念成了互联网第一热点。1997年第三季度，雅虎的市场价值首次超过浏览器大王网景。雅虎成了华尔街的宠儿。杨致远的财产也水涨船高。当然，最大的快乐不是金钱。“最让人感觉良好的是你每天都在改变着世界。你每天早晨起来问：‘我起来干什么？’然后你就觉得如果你不去工作，雅虎可能就会出问题。我们当年建立的小小网站现在每天都有千百万人使用，每当看到这情形，我们就会说一声：‘哇！’甚至打个寒战。这真是一种非常奇妙的感觉。”

1998年，《福布斯》推出高科技百名富翁，杨致远以10亿美元的财富跃居第16位，超过了CA总裁王嘉廉，成为高科技中的华人首富，令人惊奇不已。

1999年9月，中国雅虎网站开通。

随着网络股票和全球经济的放缓，所有的互联网公司都遭遇最惨重的打击，作为互联网第一象征的雅虎自然首当其冲。2000年，雅虎在股价创下237.5美元历史最高值后，开始急转直下。

2001年，美国《财富》杂志公布了全美40岁以下头40名青年富豪榜，杨致远从第4位跌至第8位，身价暴跌90%。这一年开始，雅虎的业绩出现了戏剧性的逆转。

2003年初，雅虎宣布销售收入和利润双双暴涨，季度销售收入激增51%，达到2.858亿美元，令华尔街分析人士大为震惊。当然，这并不是说雅虎所有问题都解决了。尽管网络广告业务有所改善，但整体上来说仍然存在问题。2003年9月5日，雅虎宣布以17亿美元并购在线搜索引擎Overture。此举被认为是雅虎向著名搜索引擎公司谷歌发起的最大挑

战。

马云与杨致远的认识也是很富有故事性的。1997年，如日中天的杨致远首次造访中国大陆。当时，中国外经贸部安排的一名初级职员带领他游览了长城，而这名职员正是马云。所以，杨致远说，“马云是我在中国认识的第一个人”。在爬长城的过程中，杨致远和马云讨论了互联网的发展，“对于互联网上的事物以及未来的发展，马云显得非常好奇”。

2005年5月，杨致远和马云都被邀请参加在加州Pebble Beach举行的中美互联网峰会。由于适逢中国黄金周，马云差一点无法到场。峰会组织者邓锋试图说服马云改变想法。他对马云表示，“我们真的认为你应该过来。会有很多事情发生”。马云在最后一分钟同意了。后来，马云告诉邓锋，他从未想过会在Pebble Beach上与杨致远谈判。邓锋回忆，“不知怎么回事，他们开始交谈，随后发现这是一个好主意。他们很快做出了决定”。

那时候即将上市的百度才是真正的明星，在峰会的第4天，杨致远来到了会场，参加了高尔夫活动，并希望与百度展开对话。当时，许多银行家都试图与李彦宏交流，希望成为百度的IPO承销商，而马云则静静地站在一旁。当时，与会者拿出100美元打赌：哪一个新手能把球打得更远，是马云，还是同样最早由孙正义投资的UT斯达康创始人吴鹰？由于不会打高尔夫，马云还成为了其他人开玩笑的对象。显然，大部分人下注给了吴鹰。马云看到，吴鹰数次瞄准击球，但最终却没有击中。马云只需要轻轻触球，即可令所有人大跌眼镜，赢得这次打赌。这个情节，吴鹰后来有回忆，“当时会打球的人，全是赌马云赢；不会打球的人，赌我赢。因为我比马云高大一些，认为我一定会打赢。其实他们懂的人知道，一使劲那个球肯定打不着。到了那儿，教练让我们扔硬币，我选对了，我说，我先打。其实我很傻，当时应该是后打，后打的人有心理优势嘛。结果我那个球打完了动都没动，真的就打不着，完全没动；马云一打，打了70码，他高兴坏了，100美元拿走，还帮着下注在他身上的人赢了点钱。”

在随后的鸡尾酒会上，杨致远开始与自己8年前的导游马云交谈。在正餐开始之前，他们走出大门前往海滩。而这只有5分钟的路程。在随后30分钟时间里，他们开始就合作展开对话。这一对话大部分是用中文进行，而这也改变了雅虎和阿里巴巴两家公司的财富状况和发展路径。历史就是这样在不经意中创造了。

2005年8月11日，雅虎以10亿美元现金以及价值8亿美元的雅虎中国资产换取阿里巴巴的40%股份（更具体的数据是雅虎占股43%，投票权

37%），而软银和公司管理层将分别持有30%的股份。这个单笔融资额度无疑是非常惊人的，这项纪录保持了将近6年，一直到2011年初，京东商城获得15亿美元投资，才把除了上市之外的、民营企业的私募资金纪录打破。

关于阿里巴巴与雅虎合作过程，杨致远说：“大家知道我跟马云第一次见面是第一次来中国的时候，是1997年，那次也算是缘分，我跟我母亲、弟弟来，那次马云接待了我们，我那次没有商议工作，完全是友情，第一次见面就觉得他很诚恳，很有雄心，对世界的看法非常强烈，那时我觉得他以后肯定会成为不平凡的人。我们认为在中国要做一个领导性的公司，一定要在当地找一个有能力，对当地、中国市场熟悉，而且在中国市场上是创造型的公司。我跟马云先生有多年的友谊，马总定了这个价，没有什么好谈的，没有讨价还价，所以他很厉害。”

“当你遇到类似马云的创业者时，你只是希望确保能向他下注。”杨致远表示，“这并不是一个困难的决定。”但是在当时，杨致远的这个决定绝对是石破天惊的。

2013年，杨致远加入了联想董事会，成为了无投票权的观察员。一年后，在推动联想以30亿美元收购摩托罗拉移动手机业务的过程中，杨致远扮演了积极的角色。杨元庆表示，“杨致远拥有独特的能力，能帮助我们了解如何发展与硅谷创新社区之间的关系”。

如今，杨致远找到了一个全新的角色：中国高科技与美国之间交流和投资的纽带。他已经将自己重新定位为硅谷的中国通。显然，马云未来也将会继续通过杨致远在欧美的影响力和资源，让杨致远成为阿里进军欧美，走向全球的最佳顾问。

“非典”炸弹：淘宝和支付宝

2003年，突如其来的“非典”带来灾难的同时，也促进了“宅经济”的繁荣，网民开始大量减少外出购物，而转为线上购物，给电子商务带来了发展机遇。

2003年7月，阿里巴巴投资1亿元人民币创立淘宝网，进军C2C。10月，推出“支付宝”，为网络交易提供包含第三方担保的网络支付服务。

如今，淘宝已是家喻户晓的购物渠道，并进而逐步演化出一种网购文化，流传于国人之间。支付宝也已经是第三方支付的领军企业。

而淘宝的出现，在阿里巴巴内部也曾引起不小的讨论。

2003年5月，阿里巴巴内部网上出现了一个帖子：注意！有一个制作思路与阿里巴巴极为相似的网站正在迅速地聚拢人气，它的名字叫淘

宝。

参与讨论的阿里巴巴人越来越多，终于有人把讨论搬到了线下，同事之间开始讨论这件事。而让人奇怪的是，阿里巴巴的高层对此事却麻木得毫无反应，禁不住让人想问，为什么对这样一个网站不闻不问？

然而不久，阿里巴巴宣布投资淘宝1亿元人民币，员工们才恍然大悟，原来淘宝竟是自家“孩子”。

早在2003年4月7日，马云曾召集10余名阿里巴巴员工紧急开会，会议内容机密，因此参会者对外都讳莫如深，马云还让大家签了一份保密协议，告诉大家集团正在筹建一个项目，而项目具体做什么，在签署协议之前无法告知。保密协议要求员工必须遵守承诺，保守机密，不仅同事不能告知，家人也不能告知。大家一时不知道这葫芦里卖的是什么药。但出于对马云的信任和支持，所有人都在这份全是英文、根本来不及细读里面写的是什么的协议上签了字。而之后他们就被送到湖畔花园，进行秘密工作。马云说：“我们当时想的是完全秘密地把淘宝制作出来，因此他们应该在制作过程中被完全隔离。”

接下来便是“非典”，这支队伍不得不被隔离开来。如此紧急的情况下，5月初，马云才决定公布淘宝上线的消息。“到6月底，公司有人给我写了一封信：马总，你注意到了吗？有一个网站叫淘宝网，虽然很小，但是很可怕。我看了也不说。过两天又有人写信来，说有一个网站出来你要小心，我还是没有说什么。到了6月底公司内网有文章出来，说大家注意，我们现在出现一个竞争者，他的构思、想法都跟我们一样。大家就在想这个人肯定是阿里巴巴出去的。最后有人说，大家注意到没有，我们公司少了七八个人，突然失踪了。还有人说我知道，但我不说。我们知道这就像一个对手，如果你发现这个对手他的思想、想法、出发点跟你一样的时候，真的是让人觉得很可怕。到7月10号我宣布，阿里巴巴投资一个亿做淘宝，那时所有的员工都说，原来是我们自己人。”

淘宝仅用了6个月就在全球排名前100，9个月排名前50，12个月排名前20。2005年初，做了不到两年的淘宝的会员数突破600万，此时做了5年的eBay易趣的会员数是1000万。

2003年4月30日左右，在马云打造淘宝期间，还有一段插曲。当时杭州一共发现了4名“非典”患者，而其中一位，就是因广交会从广州出差回来的阿里巴巴的员工。于是阿里巴巴被杭州市政府确定为重点防范对象。消息传开后，整个华星科技大厦纷纷有人带着电话、电脑、传真机出逃，甚至有大楼里其他公司的人冲进阿里巴巴砸东西发泄，声称因为他们的不谨慎，将病毒带了回来，使整个大楼的人生命安全受到威胁。

随后，马云发出道歉信，并宣布阿里巴巴杭州所有员工将面临隔离。“这几天我的心情很沉重，从上午知道确诊后到现在，我一直想向所有的人表示深深的歉意！如果今天有任何事可以交换我们不幸患病的同事的健康，如果今天我们可以做任何事来确保同事和杭城父老兄弟姐妹的健康，我愿意付出一切！”“一家由年轻人组成的年轻的公司，经过这次我们会成熟得很快！这几天令我感动的是，面对挑战，所有阿里人选择了乐观坚强的态度，我们互相关心，互相支持。在共同面对SARS挑战的同时，我们没有忘记阿里人的使命和职责！因为灾难总会过去，而生活仍将继续，与灾难抗争并不能停止我们继续为自己钟爱的事业奋斗！”

2003年7月，英国首相布莱尔访华，点名要见马云，并说“他正在改变全球商人做生意的方式”。陪同布莱尔吃完早餐，马云告诉大家：“布莱尔对我们比较熟悉，我们共同的看法是，互联网改变了中国。我告诉布莱尔先生，英国给我的第一个友好表示，是我还不认识布莱尔的时候，他们就给了我5年的多次往返签证。”

这一年，相继推出淘宝网和支付宝的阿里巴巴，一时风光无限。

马云说：“只有解决了支付问题，才能够做到真正的电子商务。”2003年10月18日，淘宝网第一个推出支付宝后，随后的几年里，安付通、99bill、yeEpay、PayPal、财付通等几十个支付工具纷纷出笼，到了2005年底，国内的网上支付大战已经如火如荼。“有些公司因为本身实力问题，一旦倒闭，导致资金流失，会给本来就不成熟的市场带来巨大的打击。我做支付宝之前，我们就考虑到，如果我们不做，将来PayPal进入中国怎么办？它已经是世界上最大的支付清算组织了，如果它将中国也纳入资金的体系，等于控制了这个行业的经济命脉，那我们怎么办？”（PayPal建立于1998年，2002年被eBay收购，但2005年才进入中国，明显来晚一步。）

2004年4月，支付宝推出了全新版本。新版的支付宝不但可以为淘宝服务，而且可以为阿里巴巴服务，也可以为其他网站服务。12月，浙江支付宝网络科技有限公司成立。支付宝从淘宝网分拆独立，逐渐向更多的合作方提供支付服务，发展成为中国最大的第三方支付平台。

2005年2月2日，支付宝推出“全额赔付”支付，提出“你敢用，我敢赔”承诺。4月20日，支付宝与VISA国际组织最终达成战略合作协议，共同开创全球发展最快的中国电子商务在线支付市场。马云曾说：“在阿里巴巴这个家族里面，阿里巴巴是大哥，是个泥腿子，弟弟妹妹们上学都靠他来供；淘宝是妹妹，性格活泼，可以拿着大哥给的钱买花裙子，已经初中毕业，将来要念复旦大学；老三是支付宝，才上小学，但

他最有志气，要在未来扛起养家的重担。大哥决定不惜一切代价供他上美国的哈佛，因为那里有最先进的思想。”

支付宝的出现，堪称是中国电子商务的一个创举，它从实质上突破了长期困扰中国电子商务发展的诚信、支付、物流三大瓶颈。“支付宝，现在看来也是一个很成功的创新，但在我这里，也是被‘逼’出来的。淘宝当年做得很热闹，但是没办法交易，中国的网上诚信现状逼迫我们必须解决支付的问题。”“支付宝的模式其实也谈不上创新，甚至很愚蠢，就是‘中介担保’。你买一个包，我不相信你，钱不敢汇过去，就把钱放在支付宝里面。收到包后，满意了中介就把钱汇过去，不满意就通知中介把钱退回去。和学者们谈到这种想法时，他们说：‘太愚蠢了，这个东西几百年以前就有。早就淘汰了，你干吗还要做？’但是我们不想去创造一种新的商业模式，只不过是为了解决很现实的问题，至于它在技术上有没有创新，那不是我们关心的话题。”

2005年初，马云说，“2005年将是中国电子商务的支付年”。这一年，中国的上网人数超过1个亿。“电子商务在中国一定会成为超越美国电子商务的模式，这是我个人的判断。为什么我们觉得C2C领域一定会有巨大的发展呢？我经常讲中国13亿人口，通过这几年的努力，经济高速发展，3亿人上网只需要几年，而美国要想搞3亿人上网，生孩子就要生好几年。”

2006年，淘宝又经历了一次“震动”。

2006年5月10日开始，淘宝网推出了一个新的收费项目“招财进宝”，该项目的本质就是竞价排名。然而此举让马云在接下来的几天如坐针毡，淘宝网遭遇用户铺天盖地的抗议和指责。

“招财进宝”因付费商家可将自己的商品放置在淘宝更加有利的位置，导致用户纷纷质疑马云背弃了“淘宝三年免费”的承诺，他们决定在6月1日这天举行罢市活动。

5月31日，马云表示“没想到这事搞得这么大，我觉得我们确实有很多地方做得不够好，产品本身也还不够完善，沟通也不对，我在这里再次向大家表示深深的歉意”。但用户坚持不买账，他们只看到霸权、失信。6月1日，3万名淘宝用户开始了抗议活动，他们从支付宝取走了所有存款，并从淘宝下架了正在销售的所有商品。

淘宝最终把决定权交还给了用户，通过投票来决定“招财进宝”的去留。十天后，共有20万人参与了投票，61%的卖家支持废除“招财进宝”。

6月12日，淘宝终止了“招财进宝”服务。

同在2006年，马云任《赢在中国》评委，奠定了他的创业教父地

位。6月，美国权威财经杂志《商业2.0》公布其“全球50位最具影响力商界人士排行榜”，马云作为中国大陆地区唯一的企业家入选，排名第15位，比盖茨还高出6位。

香港上市，一天200亿美元

【时代背景】

2007年，以完美、巨人和金山为代表的网络游戏及软件公司集体上市，引发第三波中国互联网企业上市热潮。阿里巴巴、巨人网络和金山的上市，一方面让企业领军人物在富豪榜上的名次大幅跃进，一方面催生了一大批员工富翁。伴随着电子商务巨头阿里巴巴上市，腾讯、百度、阿里巴巴市值先后超过100亿美元，中国互联网上市公司的总市值也被推升至近700亿美元。电子商务平台快速发展的同时，以PPG为代表的“轻公司”商业模式开启了B2C市场的大门。这一年，也上演了数场“大鱼吃小鱼”的并购大戏。《国民经济和社会发展信息化“十一五”规划》发布，中国互联网协会反垃圾邮件综合处理平台正式开通。

2008年年底，中国网民总人数逼近3亿人，奥运后遭遇了金融风暴后，电子商务巨头喊出互联网“冬天论”，视频网站面临融资困境，搜索引擎陷入信任危机。中国的国家顶级域名CN在7月跃居全球ccTLD第一。凭借在北京奥运、汶川地震等重大事件当中的突出表现，互联网获得了社会的广泛认可，网络媒体已经渐渐跻身当今中国社会的主流媒体。年初“艳照门”事件引发的热议，将互联网上的隐私保护和黄色图片传播问题摆在了公众的面前。八部委联合印发《关于加强互联网地图和地理信息服务网站监管意见》，12321网络不良与垃圾信息举报受理中心设立，北京市工商局正式下发《加强电子商务市场秩序监督管理意见》等，各界开始在打造规范网络环境方面付出实际行动。

2009年年底，中国网民数量为3.84亿人，腾讯超过eBay、雅虎成为市值第三大的互联网公司，仅次于谷歌、亚马逊，中国互联网企业的全球影响力凸显。SNS网站逐渐兴起。“全民偷菜”以空前的火爆叙写了一个不可思议的神话。中国的互联网产业开始步入正轨，政府开始介入到互联网监管中来。中央编办对文化部、广电总局、新闻出版总署的多个文件陆续出台。一系列举措，为互联网产业的后续发展壮大扫除障碍，奠定了更加坚实的基础。

2010年，上演了从年初视频网站的版权纠纷，接踵而来的千团大战，到年中360与金山安全掐得面红耳赤，再到下半年战火更加猛烈的“3Q大战”。4月，谷歌正式退出中国市场。互联网管理法规相继出台，互联网法制建设进一步完善。“十二五”明确提出加快三网融合，电子商务、电子政务相关产业发展，全面提高信息化水平，新一代移动通

信，下一代互联网智能终端，物联网新一代信息技术产业被列为战略性新兴产业。

聚焦马云，让所有人大吃一惊

2007年1月8日，阿里巴巴（中国）软件公司，亦称阿里软件，在上海正式注册成立，马云为其注入第一笔资金1亿元人民币。“阿里巴巴的使命是让天下没有难做的生意，而阿里软件的目标是要让天下没有难管的生意，阿里巴巴的发展方向是‘达摩五指’，包括诚信体系、市场、搜索、软件和支付五个发展方向，软件是重要一环。”

2007年7月，阿里巴巴向香港证券交易所递交上市申请。

阿里巴巴上市的消息一释放，业界一片哗然，马云在人们心目中的形象遽然不同。对于一个互联网创业者而言，阿里巴巴上市的信息实在是一个值得喝彩和期待的好消息。为什么？很简单，阿里巴巴上市，不仅仅是马云们大发其财的时刻，而更重要的是，这肯定将会使中国互联网掀起又一波热潮，每一个互联网创业者都将因此受惠，中国互联网整体因此受惠。没有成功者的明星效应，风险投资会和我们大家一样，一时找不到方向和感觉。

阿里巴巴的时间选择了北京奥运的大势正起之际，地点选择了香港（纳斯达克对于B2B实在是缺乏理解力，当年美国的B2B们上市后几乎全军覆没），可谓天时地利人和，策划的艺术有点高超。

在很多人眼中，马云这个互联网界多少年来不可替代的“大忽悠”，总是时不时在我们耳边说些出乎意外的豪言壮语和奇谈怪论，搞得人爱也不是恨也不是。这一点，马云也承认：“说我善忽悠，我自己承认，12年前我忽悠了18个人，我记得还忽悠了王中军，华谊兄弟，他先忽悠我，要我投资他；我把他忽悠成有理想成为中国最大电影公司的人。我觉得看到这些忽悠的结果和成果，今生已经很满足了，所以我还会一直忽悠下去。”

实际上，我们只是在马云上市的喧嚣中，才第一次严肃认真地将注意力聚焦到马云身上，而这一看之下，我们几乎每一个人都大吃一惊：马云在不知不觉之间，已经超越当下中国所有互联网公司，包括那些风光了十年的老牌公司们，绝尘而去。

马云突然崛起在我们面前，让每一个人诧异，让业内业外每一个人都忍不住发出询问：马云成功究竟有什么独特的独门秘诀？

当马云的力量大白天下，几乎每一个人都会即刻评头论足，拿出自己的见解。但是，至少看遍全球范围的所有报道，好像都没有什么特别

的解码，而更多只是表面的一些歌功颂德或者浅尝辄止的通用性分析和评论。

马云对于阿里巴巴设定的目标始终在飘忽不定，变化无常。这些目标的共同点就是，初听起来，它们都如雷贯耳，起码是一般互联网大腕们不敢轻易想象的，这也是马云一直落得“大忽悠”名声的根源。但是，比他的忽悠水平更高的，还是马云对于完成忽悠目标的超强执行力。马云可以如此理直气壮地说：“八年来，我问过所有的投资者，哪个季度让他们失望过？哪个季度我没说到做到？我们每年做的比说的好。”

11月6日，阿里巴巴正式在香港交易所挂牌上市，开盘31港元，市场价值突破200亿美元，超越腾讯和百度，刷新了中国互联网市值最高纪录，这是一个全新的开局。一个全新的互联网时代开始了。收盘更是报收39.5港元，涨192%，将近200%。市场价值突破250亿美元，逼近2000亿港元，一夜之间，阿里巴巴傲视群雄，成为中国互联网的新领军。“外界看我们，是阿里巴巴网站，是淘宝，但只有我们自己知道我们想要做什么。未来5年中国一定会成为世界上最大的互联网国家，而阿里巴巴要在3年内成为市值1000亿美元的公司，10年内成为互联网三强。这是我的梦想，更是阿里巴巴的梦想。”

挂牌上市当天，马云发表感言：“我们希望通过阿里巴巴今天的上市，能够吸引更多的中国、亚洲和全世界的高科技公司，在香港上市，也跟阿里巴巴一样，能够得到香港股民和世界股民的关注。”“买了股票以后，希望股票涨，但是让股票涨最好的办法就是一起参与这家公司的建设，因为我相信很多股民会给我们很多的建议，也会有很多的批评。但是我觉得我们最需要的还是大家的支持。如果你让身边的人知道阿里巴巴，知道阿里巴巴好的服务，用阿里巴巴的服务，我觉得我会更加高兴。”

2007年11月29日，马云成为中国互联网界第一个入选《财富》杂志封面人物的首席执行官，同时，也是极少数登上《财富》封面的中国企业家之一。

后来吴鹰回忆说：阿里巴巴在香港上市那天，我记得特别清楚，马云给我打电话，他很高兴，“哎呀，吴鹰哪，24.8个billion哪。”听着浙江人的普通话和英文就弄在一起了，我真为这个朋友高兴。真的，248亿美金。UT斯达康是第一个超过100亿美元的公司。马云早就说，“要做就往多做，因为100亿美元你已经做了”。所以马云在这个过程中，在几个关键的节点集合好了很好的投资者和合作伙伴，这对上市是非常重要的。

不到7年之后，马云又将纪录一下子提升到了2300亿美元，整整提高

了一个数量级。

互联网的第二次冬天来了

纳斯达克是中国概念股的大本营，百度是绝对的领头羊，当年的三大门户已经今非昔比。领头羊的表现格外受关注。但是，2008年新年开始，百度股价持续下跌，跌幅深度达到80美元每股左右，实在让人疼痛。而香港是中国互联网的新港湾，中国互联网的新老大——阿里巴巴和另一牛股腾讯落户香港，俨然形成了与纳斯达克抗衡的中国概念阵营。但是，2008年伊始，阿里巴巴股价也扛不住了，一路下探。

进入者的惨状可想而知。股市的苦与甜，只有深入者可以体会。深入者“冷暖自知”，旁观者轻松。

2000年4月，纳斯达克抵达最高点之后，就开始下滑。随后，新浪上市第一天高开，但很快顶不住整体市场的走势。三大门户逆势上市之后，很快就开始了互联网漫长和寒冷的冬天。最终跌破1美元，几乎让任何人都觉得互联网再也不可能东山再起，让业界的狂热者们也都彻底灰心丧气了。

而2007年，阿里巴巴上市掀起狂潮，股价第一天就冲破40港元，市场价值达到200多亿美元，创造了中国概念股前所未有的纪录。但是，狂潮之后却是无边的失落。快感过后，冬天终于来了，而且来得如此之迅捷，实在出乎意外。

2008年8月底，纳斯达克还在2400点，10月已经跌破1500点，开始挑战1400点。2个月时间一下子跌去900多点，几乎40%，实在是让人匪夷所思。而阿里巴巴更是夸张，10月已经跌破4港元，跌去了超过90%以上。

想想看，阿里巴巴股票让多少股民们损伤惨重，深度套牢。而阿里巴巴成千上万的员工们的股权，一下子形同废纸。这种效应将造成什么样的后果，可想而知。

冬天来了，有的公司最先感受到寒冷，阿里巴巴显然是一个。马云在2008年7月23日的公司邮件中表示：“对阿里巴巴B2B的股价走势，我想大家的心情一定很复杂！”“我不希望看到大家对股价有缺乏理性的思考。去年在上市的仪式上，我就说过我们将会一如既往，不会因为上市而改变自己的使命感。面对今后的股市，我希望大家忘掉股价的波动，记住客户第一！记住我们对客户，对社会，对同事，对股东和家人的长期承诺。当这些承诺都兑现时，股票自然会体现你对公司创造的价值。”“我们对全球经济的基本判断是经济将会出现较大的问题，未来几

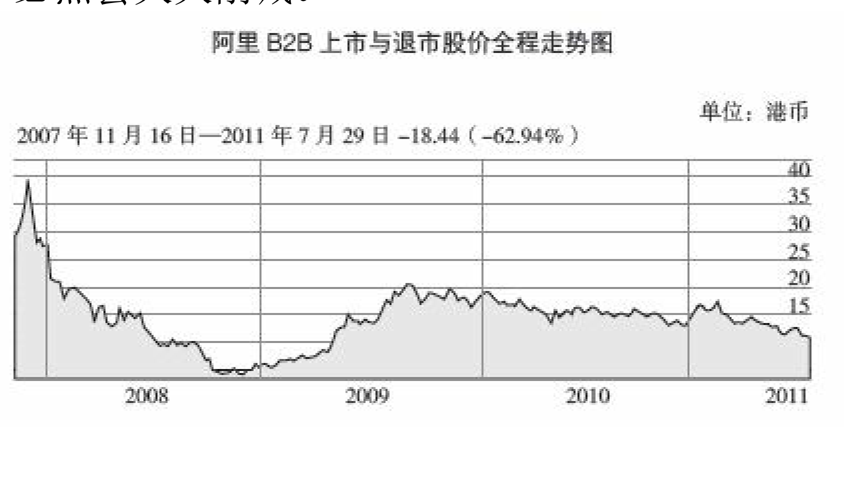
年经济有可能进入非常的困难时期。我的看法是，整个经济形势不容乐观，接下来的冬天会比大家想象得更长！更寒冷！更复杂！我们准备过冬吧！”

冬天之说，蕴含的很多内涵远比词汇本身更丰富。简单点说，所谓冬天，也就是舆论一边倒，投资者兴趣急剧下降，提供新兴网站发展的资本猛然下降，新兴网站一时难以依靠自身业务支撑发展，甚至生存，形成了所谓的冬天。2008年的互联网，投资者彻底麻木了，舆论也一时找不到兴奋点了，创业者也郁闷了。

更理性点分析，冬天主要体现在两个层面。一个是资本投资的层面，一个是业绩收入的层面。资本投资层面是人们最容易感知的，也是人们最熟悉的。所谓冬天，就是投资者趋于悲观，收紧了口袋，投资急剧下滑，新兴创业公司获得投资越来越难。还有一个层面是业绩收入方面，这一点，现有的互联网大公司们体会更深刻，往往表现为增长放缓，利润下滑，甚至出现亏损。其实，这两个层面虽然侧重不同，但是，是一个硬币的两面。

互联网出现冬天的主要原因，除了互联网创新活力暂时下降，重大新兴商业模式暂时没有突破的自身原因之外，更是由于宏观经济的拖累。以互联网为代表的新经济投资，很大程度上体现了人们对于未来的信心与预期。在宏观经济高涨时期，人们腰包充实，信心倍增，对未来信心也高涨。所以，对于未来的预期也看得远看得高。人们的冒险精神也一并提升，甚至很容易过热，形成泡沫。

而一旦宏观经济出现重大问题，很多企业和个人不得不为眼前的生计而苦恼。这个时候，人们对于未来的信心必然大受影响，对于未来投资的预期也必然大大降低。我们更多的心思只能用于如何顾及眼前，而不会去投资未来，所以，风险投资等必然大大保守起来。钱花在必需的方面，而不会为更远的战略投资，所以企业和个人的信息化和网络支出，必然会大大削减。



这一年，中国概念股频频出现一些诧异，比如携程收入的下滑，分众利润的下滑，以及阿里巴巴的业绩告警，都是收入层面吃紧的明证。而投资方面，更是非常明确的信号。其实，投资的寒意在2006年投资的高烧之后，就已经开始显露。2007年，投向互联网的风险投资就已经明显下滑。到了2008年，很多风险投资甚至出现了“除了互联网，什么都可以投”的奇异现象。

根据“Silicon Valley Venture Capitalist Confidence Index”数据显示，2008年硅谷风险投资信心指数到达20个季度的最低点，只有2.77，是连续第五个季度下滑。全球风险投资的圣地硅谷无疑开始进入残酷的寒冬，波及全球。根据调查数据显示，2008年，美国由风险投资支持的企业IPO数量为6家，是1977年以来30年之内的最低数量，而2008年第四季度更是颗粒无收。2008年有40家准备IPO的企业最终不得不撤销了申请。

不过2008年，马云获得了日本第十届企业家大奖。

马云遭股东炮轰事件

2010年，呈现了各种互联网大战，如视频网站版权纠纷、千团大战、互动百科和盛大文学叫板百度、京东和当当互掐，以及当年最受关注的“3Q大战”。腾讯、360两家公司纷争在业界引起巨大的波澜，事件推动政府管理部门出台相关规范，互联网协会积极组织会员企业制定行业规范，政府管理规范与行业自律同步开展，政府与行业组织更加重视保护网民的权益。

这一年，马云也先遭遇了股东们的质疑和炮轰，后又遭遇了淘宝调整搜索而引起的卖家集体抗议。2010年5月14日，阿里巴巴2010年全球股东大会上，本打算借此机会高调推出“云计划”的马云，在股东大会上遇到了股东们的质疑：“马云主席总是在描绘阿里巴巴集团的宏伟目标，但是谁来关心阿里巴巴上市公司的愿景？”“你为什么总是画饼，我们的股票却总是在跌？”“九成中小企业注册用户享受免费，盈利不多分红也不多，公司却为何总还要四处扩张投资？中小股东们实在是做得太辛苦了吧？”“用阿里巴巴的钱去投资淘宝和履行社会责任，对股东是不是公平？”“阿里巴巴的B2B模式会不会过时？”“阿里巴巴把上市公司融来的钱先后砸向淘宝网、支付宝，却为何迟迟不肯将资产丰厚的淘宝网、支付宝纳入到上市公司？”

马云表示，现在还不到收割的时候，“我们不敢承诺股价，我们承诺我们所做的事情”。“公司的管理决策，不会被股价与股东意见所绑

架。”“被手铐铐住的人，跳不过明天。”

回应为何在2009年卖掉了手中一部分的股票，马云说：“我矛盾了很久就是要不要卖我的股票。”“对不起，没想到卖了以后阿里巴巴股票就没好过，会好起来的。”

马云谈到了后危机时代：未来几年，是金融危机最艰难的时候。下雪天并不冷，融雪天最冷。而解决经济恢复的核心问题是小企业。

2010年7月起，淘宝调整了购物搜索的规则，在排序的决定因素中更看重卖家服务质量，而不是简单堆砌商品，同时打击了搜索作弊。但此举遭部分淘宝卖家的激烈反对，声称搜索的调整降低了他们的流量，并指责淘宝调整搜索规则意在获取更多商业利益，甚至有多次卖家集合在淘宝总部前聚众抗议事件发生。

淘宝网高达2亿的用户群包含了商家和消费者两方面，淘宝平台必须同时为两者提供服务，但归根结底要以消费者满意为基础，淘宝调整搜索的初衷，就在于此。

2010年9月5日晚，马云向阿里巴巴全体员工发出内部邮件，在邮件中他强调，促进新商业文明、坚持理想和使命一定要付出巨大代价，但阿里巴巴从来不会因为利益而改变自己，他呼吁全体阿里人走坚持原则、坚持理想、坚持使命的发展之路。“对那些躲在背后的网络黑色产业链和希望我们放弃原则的人们，我想说，我们从来不会因为利益而改变自己，我们更不会因为压力而放弃自己的原则！我们能够面对任何挑战，宁可关掉自己的公司也不会放弃自己的原则！今后我们希望全社会来监督我们的商务政策调整，假如我们的政策调整违背了开放、透明、分享和承担责任的原则，我们一定会认真倾听并修改，我们将会犹如捍卫生命那样捍卫我们的使命！请那些想通过闹事和传播谎言获益的人注意，你们的举动不仅仅在伤害2万多名优秀年轻人的理想，也在破坏和打击数千万因网络而生存的小企业以及数亿消费者的利益。阿里人感谢真诚的建议和批评，但是别有用心的意见、无理取闹和片面的东西，我们不会接受，即使你们付诸游行示威，甚至通过更加过激的手段让我们屈服，几亿消费者也是不会答应的。我们坚信并会积极地参与到社会积极进步的力量中去。”

支付宝事件，掌控控制权的历史性机遇

【时代背景】

2011年，互联网开放性争论再次引发全面讨论，最终竞争格局正向竞合转变，百度、腾讯、新浪等互联网大企业纷纷宣布开放平台战略，互联网产业出现新的开放形态。“共生共赢”“生态圈”等成为年度热词。

微博、微信类服务崛起，将中国互联网带入即时传播时代，并逐渐成为社会动员的新方式；团购大烧钱带来中国互联网有史以来最大的浪费；互联网金融产品开始上市。一系列在未来几年成为产业热点的新兴产业在这一年度开始萌芽。“So（社会化）Lo（本地化）Mo（移动化）”成为互联网营销的新方向，互联网对线下社会的影响力开始显露。

2011年内第三方支付牌照发放，代表着作为电商产业基础的网络支付行业获得合法身份，未来网络支付将走向规范化管理的路线。在支付公司备案、审查、发放牌照过程中，互联网企业的VIE结构问题开始受到官方关注。

而2011年底的“密码外泄门”则给互联网安全问题笼上了一层阴影。此事件中，CSDN网站、天涯社区、YY软件等互联网产品数据确认泄露。由于许多网民习惯多个网站使用统一的注册邮箱和密码，其影响波及面非常广。由此事件引发了网民对于网站数据安全性的关注。

到2011年底中国网民数量为5.13亿人，手机网民规模为3.56亿。

工业和信息化部数据显示，截至2011年底，我国3G用户达到1.28亿户，全年净增8137万户，3G基站总数81.4万个。此外，三大电信运营商加速宽带无线化应用技术（WLAN）的建设，截至2011年底，全国部署的无线接入点（无线AP）设备已经超过300万台。

“欺诈门”事件

2011年春节刚过，我来杭州出差，和卫哲约好去看看阿里B2B的“奢华”的滨江新总部。那一天中午，在西湖边上的一个酒店，和中学同学聚会喝酒，慢慢就喝过了常规的量。头晕脑涨的我给卫哲发了短信，说要不下次再约吧。卫哲回短信说，你还是争取过来吧，我在办公室等你，不见不散。

没办法，在晕晕乎乎中我去见了卫哲，他带我参观了阿里巴巴滨江

园区的得意之作：堪与谷歌媲美的健身房、餐厅，以及蔚为壮观的客服队伍和一排排服务器组成的数据中心。而3天之后，我才知道，如果那一天我错过和卫哲的约会，那么，我就再也不能在他杭州滨江宽敞的办公室中与他见面了。显然，那一天陪同我参观的时候，一场围绕他而掀起的风暴已经是既成事实。

2011年，距离“3·15”不久，2月21日，阿里巴巴B2B公司宣布，为维护公司“客户第一”的价值观及诚信原则，2010年公司清理了约0.8%涉嫌欺诈的“中国供应商”客户，公司CEO（首席执行官）卫哲、COO（首席运营官）李旭晖引咎辞职，淘宝网CEO陆兆禧接任。

阿里巴巴“欺诈门”事件引爆之后，舆论渐成群殴之势，甚至业界部分人士也开始煽风点火和幸灾乐祸。关于犯错，马云在一次采访时说：“我觉得网络公司一定会犯错误，而且必须犯错误，网络公司最大的错误就是停在原地不动，最大的错误就是不犯错误。关键在于总结和反思我们犯的各种各样的错误，为了明天跑得更好，错误还得犯，关键是不要犯同样的错误。”

阿里巴巴事件在舆论上已经烧成大火，很是热闹，本在情理之中。但我们同样可以站在情绪之外，先理性看看这次事件。

这次事件应该分为两个层次的问题：一是供应商欺诈的事情本身；二是阿里对这个事情的处理办法。前者毋庸置疑是一件非常严重的事情，无法用多少比例来开脱责任。逾千名认证的供应商到国外欺诈，说明阿里巴巴管理的确存在漏洞，没有直接责任也要负间接责任，也会给整个中国形象造成负面影响。而卫哲的辞职处理，是值得我们敬佩的。中国几乎天天发生各种商业问题，一年会有几次很罕见的产品召回，但是这样多名最高管理层集体引咎辞职，还是史无前例的。这种勇气和决心，值得每一个企业学习，也值得我们每一个人欣赏。如果中国企业都可以像阿里巴巴这样直面自己的问题，中国的商业环境和企业的社会公信力将会大大改善。

但凡一家公司有幸置身于社会事件的风暴眼，媒体和大众首先自觉不自觉要先借机表达自己对这个公司和创始人的情绪。2011年的舆论情势，很大程度上也体现了业界和社会对于马云和阿里巴巴积累多年的情绪。过去几年，是阿里巴巴高歌猛进的时代，阿里巴巴加上淘宝和支付宝，已经俨然是电子商务帝国。而顺风顺水的马云依然更加高调，在很多人眼里非常“自以为是”。所以，虽然大多数人对马云没有意见，但是起码缺乏亲和力。虽然这次事件很严重，但是，对于阿里巴巴和马云，我们还是应该从理解和更多元的角度来看待。

2011年，我在博客上随便列举了几个个人的理由：1.从社会价值

看，阿里巴巴的确是中国互联网最值得尊重的企业，把互联网作为生产力工具的一面发挥到最大，而将互联网反生产力的一面降到最低；2.十多年来，中国互联网创业者中，马云的境界和视野的确高于我们所有创业者，大大拉高了中国互联网的整体高度；3.阿里巴巴在成功之前和成功之后，都是中国互联网界最遵循“互联网精神”的企业，在财富爆发的今天，很多互联网公司已经失去互联网精神，马云和阿里巴巴依然富有激情和理想；4.在腾讯、百度和阿里三座大山主导中国互联网格局的今天，我们调查发现，虽然阿里也是三大垄断巨头之一，但是业界对滥用垄断行为的指责几乎90％以上是针对腾讯的产品捆绑和百度的搜索不公正性，针对阿里的指责几乎可以忽略不计，这种反差是我们调查之初完全没有想到的。

虽然，冠以“榜样”和“楷模”这样的字眼在这个年代已经显得矫情和别扭，但是，不得不在内心深处承认，相比较马云和阿里巴巴这十多年的表现，我们每一个互联网界的人看到的更多的是自己的不足，更多的是自叹不如。有这样一个人和这样一家公司，对于整个中国互联网，是幸事，是为我们每一个添彩了。

客观面对事件本身，该批评该指正该帮助的，都不需要犹豫。但是，一定要收起落井下石和幸灾乐祸。不为别的，只为我们的互联网更好，也是为我们自己更好。

1985年，由于用户反映海尔冰箱存在质量问题，海尔时任厂长张瑞敏派人把库房里的400多台冰箱全部检查了一遍，发现有76台存在不同程度的缺陷和质量问题。怎么办？“我要是允许把这76台冰箱卖了，就等于允许你们明天再生产760台这样的冰箱！”张瑞敏决定将这些冰箱当众砸毁，并提出“有缺陷的产品就是不合格产品”的观点，在社会上引起极大的震动。正是张瑞敏怒砸冰箱，才有了“制造的中国”。

现在，阿里巴巴自曝“欺诈门”，是重塑了互联网商业的新文明，也会给中国互联网发展带来深远意义。

马云在2月21日发邮件表示，“过去的一个多月，我很痛苦，很纠结，很愤怒……但这是我们成长中的痛苦，是我们发展中必须付出的代价，很痛，但是，我们别无选择！我们不是一家不会犯错误的公司，我们可能经常在未来判断上犯错误，但绝对不能犯原则上的错误。如果今天我们没有面对现实、勇于担当和刮骨疗伤的勇气，阿里将不再是阿里，坚持102年的梦想和使命就成了一句空话和笑话！”“卫哲和李旭晖的辞职是公司巨大的损失，我非常难过和痛心。但我认为作为阿里人，他们敢于担当，愿意承担责任的行为非常值得钦佩。我代表公司，衷心感谢他们对公司付出的不懈努力和贡献。”

卫哲在当日邮件中表示，“我的辞职对公司内外一定震动很大，但我相信这样的震动甚至阵痛是必要的，健康的。没有这样的震动，不足以重新唤醒我们的使命感和价值观，没有这样的阵痛，不足以表明我们为‘客户第一’愿意付出的代价！”“这四五年里，我刻骨铭心地体会到以‘客户第一’为首要的阿里巴巴的价值观是公司存在的立命之本。尽管我们是一家上市公司，但我们不能被业绩所绑架，放弃做正确的事！阿里巴巴公司存在的第一天起就不在乎业绩多少，业绩是结果，不是目标。我学习到作为阿里人要勇敢地面对并承担自己的责任。正是基于对客户第一的使命感，和阿里人为了组织健康的责任感，我才提出辞职申请。”

2011年4月22日，在青岛举办的中国绿公司年会上，卫哲首度公开其最新动向，马云在其发言后补充，“我送他一个伤疤，等到他70岁的时候会感谢这个伤疤，永远不会忘记这个，这是我送的最大的礼。我相信，20年以后，有一天他告诉别人，我因为这样的事情，也被离开过公司，我相信所有的年轻人会肃然起敬，这块伤疤比任何一个标牌都值钱。”马云显然希望能跟所有的中国企业分享这个案例。

卫哲其人：功与过

2006年前后，一批“空降兵”加入到阿里巴巴。当时阿里巴巴正大规模引进海内外精英，卫哲正是其中之一。（只是这批“空降兵”，后来几乎全部离开了阿里巴巴。关于“空降兵”的集体出走，马云曾发微博表示，“2001年的时候，我犯了一个错误，我告诉我的18位共同创业的同仁，他们只能做小组经理，而所有的副总裁都得从外面聘请。现在10年过去了，我从外面聘请的人才都走了，而我之前曾怀疑过其能力的人都成了副总裁或董事。我相信两个信条：态度比能力重要，选择同样也比能力重要。”）

卫哲，1970年生于上海，曾任万国证券资产管理总部副总经理，普华永道（PWC）高级经理，东方证券投资银行总部总经理，百安居（中国区）总裁。被评为“2004年度中国七大零售人物”和“2005年度中国零售业十大风云人物”。2006年11月加盟阿里巴巴，任阿里巴巴集团资深副总裁兼阿里巴巴B2B总裁。他还曾总结自己的职场经验，写过《金领——21世纪职业生涯完胜之道》一书。

选择阿里巴巴时，卫哲曾说：“我想，明天阿里巴巴B2B市值一定超过我原来服务的500强企业。另外，从行业的发展趋势来看，可以看到电子商务进入一个最黄金的增长时期。所以不单要看重行业，也要选对

企业。首先要选对行业，再选择一个优秀的企业和优秀的团队。”

卫哲和马云相识于2001年，在哈佛商学院，两人当时都被邀请去作演讲。之后的几年，马云曾多次向卫哲抛出橄榄枝，但卫哲没有拒绝，也没有答应，卫哲解释，“这符合我的风格，我职业选择比较谨慎，每次跳槽都是如此，我去百安居前也观察了四年。当时我在普华永道，百安居正是我的客户。”

卫哲就任后，马云曾在私下说：“这挖人就像拔牙，猛地一拔，被拔者与拔牙者都很痛苦，而且还会流血。我现在就不拔牙了，我天天去摇，摇松了，就来了。”

卫哲除了带来了其自有的光环，还开展了一系列动。

阿里巴巴B2B在2007年的上市，与卫哲在过去一年里的管理有极大关系。除此之外，卫哲在坚持更好的本土化的同时，带领着阿里巴巴加快了国际化和多业务的进展，正是通过加大和国际性公司的战略合作，才使阿里巴巴在国际化道路上突飞猛进有了更多可能。

当得知卫哲辞职的消息，我大为震惊。因为2011年2月初，我还和他聊了将近两个小时关于阿里巴巴的未来。当时一点迹象都看不出。我拨他的手机，他语气很平和，显得很坦然，他说总得勇于承担责任。

回忆2月12日下午，我接到卫哲的短信和电话，才想起来我和他约了下午1点钟见面。这个时候我正在西湖边和十多个高中同学喝酒。酒已经上了头，我说只能改天再约了。一会儿卫哲说他到3点之前都没有安排事情。于是，我想了想，还是马上驱车前往。

那天，我在卫哲的办公室喝茶醒酒，聊了很长时间，阿里巴巴的过去现在和未来，话题很广，超过了原先约定的时间。他谈到了阿里巴巴的购并策略，对于阿里巴巴的骄傲感，或者说马云的价值观的推崇，是发自内心的。

随后他带我细细参观了阿里巴巴，参观得非常细致，除了数据演示大厅。还去了机房，说是这些地方外人一般是不让进来的。还去了食堂、健身房，还有超市。对阿里的成就感在那个时候是不需要装的。

那天是周六，就像过去每一个周末一样，他自己动身回上海。其实那时候，事情应该有苗头了。平时他住滨江的华美达酒店，周末回上海的家。4年时间，每周如此往返，真是不容易。可以说，卫哲是我认识的待人处世最好的职业经理之一。无论是场面还是细节，都能让你始终处于很舒适的状态。

当时我说，阿里巴巴B2B业务堪称是互联网界最苦最累的活了，卫哲也赞同，但是言辞很有信心。作为一个职业经理人，能够如此表现真是好榜样。

回想12日的情景，还是有些迹象的。谈到未来的合作，他没有一下子把事情都直接揽到自己身上，不少事情他认为应该找谁谁最好。不过，他说B2B的事情他会尽全力，不知道以后他能不能使上力气了。

马云在接受采访时说：“卫哲离职这件事，不是因为卫哲犯了什么错，不是因为我们昨天出了什么错今天去弥补，而是为了防范未来再也不出这些事，你才会做这样的事。如果我开除一个人，只能拯救一个人，如果开除只能是教育一个人，就别开除了，但是如果开除一个人能够拯救一百个人，应该立刻开除掉。过去，人家都觉得阿里巴巴价值观是虚的，我们讲了那么多年价值观、文化使命感，人家觉得阿里巴巴太忽悠人了，今天你再这么做的时候，别人又不相信了，这就是今天的状态。其实今天这么做就是想告诉世人怎么坚守价值观。几年前的销售人员，不管他业绩有多高，犯了错误得负责任，而到今天，上至CEO也是一样的。其实这也是中国企业家要学习的东西，怎么真正树立文化、建设这些东西。我并不是说要掌控着、要做什么，而是你选择做对的事。”

这次事件如此处置，实在不够体面，但却富有勇气。无论卫哲还是马云，都表现出了非凡的境界。很狠，狠得值得我们敬佩。

马云最大的争议

阿里巴巴创业历程中，对于马云来说，最难以迈过去的坎儿肯定非支付宝事件莫属。而在支付宝事件的前前后后，我刚好有机会深度卷入其中。事件最高潮的那天，马云给我频频发短信的时候，我刚好在杭州赶往宁波的车上。作为事件的见证者，我充分理解马云果断的行为。

中国网上支付业务出现在20世纪90年代末。多家银行纷纷推出了网上银行业务。“网上支付”简化了银行支付的手续，极大地推动了电子商务的业务发展，从而也兴起了支付宝、财付通等一批非银行的第三方支付机构。据艾瑞数据显示，2011年第一季度，支付宝的市场份额占比达到49.56%，注册用户数超过5.5亿，支付宝已经超越美国的PayPal，成为全球最大的在线支付平台。

2011年5月11日，雅虎递交给SEC（美国证券交易委员会）的文件披露，马云擅自将阿里巴巴集团旗下子公司支付宝的所有权转移到了自己所有的浙江阿里巴巴。

自此，支付宝的控制权之争浮出水面，“支付宝事件”由此引发关注。被爆将支付宝股权转移至自己名下的公司后，公众焦点全部聚焦在了马云身上，而另外两位董事会成员孙正义、蔡崇信则都打起了沉默战

术。事件的负面效应迅速波及华尔街，很多外媒报道直接用“偷（steal）”来形容马云的小动作。

此前在国内人民币风险投资不发达，通过VIE结构（协议控制），能够使国内互联网企业完成融资和海外上市。VIE架构将中国互联网与世界接轨，因此其作用功不可没。VIE结构是为规避中国法律和政府对于国内资本项目外流而设立的监管。

央行不允许涉及国家金融安全的产品为外资控制，马云表示，他曾多次与央行沟通，询问外资是否可以参与支付企业，但回复是不宜进入，如果要进入，就要由国务院另行规定。如果VIE下的内资企业，不具备按内资企业申请牌照的资格，影响将巨大。一旦坐实违反中国法律，则意味着VIE协议无效。而这次支付宝转移，是马云“基于对牌照审批形势的判断”。

5月26日，中国人民银行下发首批27张第三方支付牌照《支付业务许可证》，支付宝获首张牌照，“悬”了多年的第三方支付终于获得了政策支撑。

第三方支付牌照的出台经过了多年的酝酿期。2005年10月，央行发布《电子支付业务指引》，第一次提出规范电子支付业务的规则。同月，央行发布《支付清算组织管理办法（意见征求稿）》并向各界征求意见。2010年6月22日，央行正式发布《非金融机构支付服务管理办法》，标志着非金融机构地位获认可。2009年4月，中国支付清算协会筹备会召开，经过2年筹备，协会在2011年6月2日获得民政部正式批准成立，标志着支付行业已经被国家作为一个正式的行业进行监管。2009年4月，央行对支付企业登记报备，第三方支付牌照发放程序正式启动，在全国300多家第三方支付企业中，此次向央行报备的共约130家；2010年12月，央行遴选首批第三方支付牌照，17家企业入围；2011年5月18日牌照正式发放。

5月13日，雅虎发布声明，称马云此举尚未知会阿里巴巴董事会或股东，也没有得到批准（并表示“各方投资者通过继续谈判，将有机会达成符合所有股东利益最大化的协议”）。

消息一出，引发业界哗然，马云遭遇舆论“违背契约精神”的质疑。时隔一年后马云接受采访时说：“我们在做事，别人在说事。说的人最容易，而且前面先定论你就是这样的时候，你说不清。”

6月14日，马云在杭州召开新闻发布会，解释其中止支付宝的协议控制关系，是为了帮助支付宝获得第三方支付牌照，但此举也将“协议控制潜规则”公之于众。

我在6月14日发微博表示：做好支付宝政策文章，是马云能够改变阿

里控制权的为数不多的机会之一。这个机会不用好，变局的天赐良机就很难了。这是问题的根本，也是支付宝漫天风雨的根本原因。所以腾讯和百度的支付牌照肯定也是协议控制，却一直风平浪静。不过，我可以理解马云的私心。

7月，马云接受采访时说："这事很艰难。央行从提出牌照到发牌花了5年时间，去年说要发也没发。它在干吗？央行经过慎重考虑也非常痛苦，我也理解今天央行不能站出来说什么。国家有国家的原则，我觉得央行也很智慧，也很聪明。但结果就是我被支在这儿，这头是央行，那头是两个'混蛋'，两边把我给挤出来了，变成我是坏人。""我今天最最重要的是我终于可以做自己，而不是装给别人看我是谁。我承认这决定不是最完美的，但是这是唯一正确的答案。我不说我就是对的，我只是觉得我做了我认为是对的事情。你批评我可以，但是别给我加色彩，什么违背契约精神。如果你大致了解真相，请问如你是我你怎么做？三条路，一、公司关了；二、作假；三、先依法律说的做，先把支付宝转出来，然后再开始进行谈判。第一条路是死的，肯定不能走；第二条路是大风险，央行可以今天不管你，明天把你管得死去活来；第三条路，你没有董事会协议，你要承担更多责任。请问你选择哪条路？"

7月29日，阿里巴巴集团、雅虎和软银正式签署关于支付宝问题的协议。根据协议要求，支付宝的控股公司承诺在上市时予以阿里巴巴集团一次性的现金回报。回报额为支付宝在上市时总市值的37.5%（以IPO价为准），回报额将不低于20亿美元且不超过60亿美元。马云在之前的三方沟通会上表示，"杨致远现在很清楚，支付宝拿牌照必须合法，只是人家想增加谈判筹码而已，后来捅成这么大，变成媒体的大事件，听起来像国际事端一样了，这是谈判的筹码。"

9月7日，雅虎CEO巴茨被辞退。

巴茨于2009年1月上台。3月，巴茨指责马云没做好雅虎中国（2009年3月，马云和巴茨第一次碰面。据当时在场人士透露，巴茨当着阿里巴巴整个高管团队的面，指责马云，"我想直截了当地说，因为这关系到我的声誉，我希望你能从中国雅虎网站上把雅虎的名字去掉。"此时的中国雅虎已经比较衰落）。同月，马云在一次采访中表示，雅虎去留无所谓，只是一个股东。2011年6月2日，华尔街日报D9数字大会上，专栏作家斯韦什尔采访马云："你和雅虎CEO卡罗尔·巴茨之间到底怎么了？"马云回答："巴茨是我的投资者和合作伙伴，我们之前的关系确实很紧张，但是我们在努力解决这个问题。"斯韦什尔问："你们之间存在什么问题？"马云回答："我们对中国市场的看法不同。"

这次支付宝事件，雅虎披露延迟（央行在2010年12月21日公布的

《支付业务许可证》中，支付宝股权结构一栏标明“浙江阿里巴巴电子商务有限公司为我公司单一出资人”。这表明最晚在2010年12月，支付宝的所有权就已经完成了向国内公司的转让。但令人费解的是，雅虎没有在当时公布这一消息），放跑支付宝肯定是巴茨的重大责任。打交道的这些年，马云并不喜欢巴茨，但是显然巴茨帮了马云大忙。没有巴茨，马云很难得到支付宝。有了支付宝，马云从过去的B2B为中心，到现在的淘宝为中心，就可以从容部署未来以支付宝为中心的全新格局。可以说，巴茨是雅虎的噩梦，但是巴茨是马云的贵人。

在马云将“协议控制潜规则”公之于众不久，阿里巴巴集团宣布，决定从2011年6月16日起把淘宝分拆为三家公司：一淘网、淘宝网、淘宝商城。这次拆分，被马云称为“淘宝网成立后最大规模的自发式变革”。

无论后来如何争论和抨击，站在今天，再回首支付宝事件，我们不得不承认马云的阳光和魄力。这一事件，更多的质疑来自外界，尤其是不明真相的媒体。而真正的当事人——孙正义、雅虎和马云，不可能为这个事件彼此再起争端。因为，事实证明，这是一个完全共赢的决定和举措，甚至可以说是一个天才般的伟大决策。

正是因为支付宝脱离海外架构，真正获得了内资的身份，今天的阿里金融才获得了大发展的空间。没有当年勇猛的壮举，2013年搅动中国整个金融界的余额宝就不可能如此顺风顺水，毕竟一个外资身份就可以将余额宝轻松地消灭在襁褓之中。而今天，阿里金融可以放开手脚，大胆创新，支付宝失去的是“锁链”，得到的是整个互联网金融的新天地。而相对而言，当今的腾讯，以及诸多外资投资背景的支付公司，都得小心翼翼为上，极大制约了互联网金融领域的扩张和进取。

因为阿里金融的快速发展，孙正义和雅虎因此得到了更多更大的利益。对于股东而言，再也没有比利益更有说服力的决策依据了。而对于马云，那就更不用说了，支付宝既是整个阿里金融的抓手，也是整个阿里帝国的抓手。马云只有真正掌控了支付宝之后，作为一个小股东的身份，才真正牢牢掌控了整个阿里帝国。而显然，只有马云掌控阿里，阿里才有了今天，才有更开阔的未来。如此共赢的局面，为什么还要去继续质疑呢？

阿里巴巴与雅虎管理层变动（2007—2012）

公司 时间	阿里巴巴	雅虎
2007年	12月，多位高管离职（COO李琪、CTO吴炯、副总裁孙彤宇、副总裁李旭晖）	6月，杨致远出任CEO
2008年		11月，杨致远卸任CEO
2009年	8月，王帅出任中国雅虎总经理	1月，巴茨出任CEO
2010年		
2011年	4月，CEO卫哲、COO李旭晖离职	9月，巴茨被解雇
2012年		1月，杨致远辞去所有职务，斯考特·汤普森出任CEO

十月围城：淘宝暴动

马云刚刚很幸运地搞定了支付宝事件，也在紧锣密鼓地运作收购雅虎的可能性，而这个时候又突然出台了激进的淘宝新规。随之而来的是突然而意外的淘宝事件。

2011年10月10日，淘宝商城官方发布《2012年招商续签及规则调整公告》，宣布将升级商家管理系统。这次升级中，技术服务年费从每年6000元提高至5万元和10万元两档，保证金从1万元提高到5万、10万、15万三档等，抬高了商城门槛。

消息一经发布，便引发了中小卖家的激烈反对。某卖家表示，“不光是我傻了，大家都傻了！明明9月末商城才发过公告辟谣说他们不会涨价。”11日，数千中小商家采取了极具网络色彩的抗议行动。当晚9点，YY语音34158频道陆续有淘宝商城中小卖家出现，并迅速云集2000余人，组建“反淘宝联盟”，通过“拍商品、给差评、拒付款”等恶意操作行为对数家淘宝商城大卖家进行攻击，迫使这些大卖家的大部分商品下架。同时通过大规模点击商家向淘宝商城付费的广告位，迫使大商家的广告资金出现透支。几位卖家回忆，“我们下单买东西再申请退款，全都符合淘宝的交易规则。”“我们希望通过这个事把我们的情绪传递过去。”“每天晚上从8点开始，差不多到十一二点钟，大家要是还有兴致那就再搞久一点。我自己都不清楚一晚上总共会买多少轮，反正两天一夜没睡觉，买到后来，人都麻木了。”12日，“反淘宝联盟”最高峰曾接近5万人，集中遭遇攻击的淘宝商城大店已超过数十家。同时，大批淘宝商城小卖家开始“包围”淘宝办公楼，这些小卖家自称是“反淘宝联

盟”，他们把自己的这次“对抗行动”命名为“斗地主行动”。攻击一直持续到15日。

成立于2003年的淘宝网，注册会员超过3亿，据统计，淘宝网2009年的交易额为2083亿人民币，2010年则高达4000亿元人民币，是亚洲最大的网络零售商圈。最早的时候淘宝推出了《消费者保障计划》：从开始的自愿缴纳1000元到后来的强制缴纳，沉淀了超过200万商户的保证金，这笔资金达20亿元人民币以上。

马云说2011年是本命年，是多事之秋。而我个人感觉2011年是马云的肇事之秋，折腾之秋，完全都是自己折腾出的事情。马云在这一年也因几件事情的危机处理，被冠以了新的称呼“云公关”。

或许是马云真的事先严重低估了事件的严重性，也严重低估了可能对很多人造成的利益损失，而且很多人对损失的承受力是很有限的。

淘宝暴动事件根源在于企业角色严重错位，本质上是以社会管理的名义谋取商业利益。政府追查淘宝交易问题时，网站推说自己只是平台运行者，不该承担责任。但新规表明，淘宝不仅仅是平台运行者，也已经成为单方面的规则制定者，还是规则的单方面执法者。角色混淆和角色严重错误酿成这起严重的双输事件。

我曾在2011年10月13日发微博表示：内幕我不清楚，只有简单的猜测。我觉得可能阿里巴巴需要更多的现金，无论应对竞争还是应对雅虎收购，所以新规比较操之过急了。因为要说售假，淘宝主站远比商城严重得多，为什么不想改善主站而要在商城动手，因为商城可以真的很快收到大量的现金。这可能是深层原因之一吧。

马云表示：“一生中总有那么一些时刻，我们需要鼓起勇气去作选择。而这些选择不仅不符常理，违背理性，甚至离经叛道得罪亲友。即便如此，我们可能还会一意孤行！因为我们相信自己的决定，我们做了最该做的事。今天在中国，做商人难，做诚信商人更难，建立商业信任体系难上难。但选择了就必须去做！这是希望所在！”

马云还表示，“公司想挣钱是正常的，不想挣钱是不正常的。淘宝经历了九年不正常。九年来我们从未考核过淘宝收入，从未要求过淘宝一分钱的利润。今天也没。赚钱不是我们的目的。我们不是道德模范，但我们确实想在中国做一家不同的企业。我们全心帮小企业因为我们懂那种痛。但不是人人从商会挣钱，商业是门严肃的学问。”

10月15日，商务部电子商务和信息化司负责人就近日发生的淘宝商城新规事件接受媒体采访时表示，商务部高度重视，要求有关方面从稳定物价和支持小微企业的高度妥善处理。

10月17日，马云召开发布会，表示推迟新规实施。阿里巴巴宣布将

向淘宝商城追加投资18亿元人民币，用于将淘宝商城打造为“品质之城”。

马云拿出了缓解事件激化的好态度，值得肯定。马云称，对打击假货，决不会退后半步，“但是对自己工作上面的不足、方式方法，会进行全面反思，总结经验”。当天，马云还首次对外公布了公司运营数据：2011年现金支出60多亿元人民币，加上固定支出20亿元，一年运营费用七八十亿元，2012年预计将达到100亿元。“我没问银行、政府要过一分钱。你们有困难，哪家企业没有困难，每家企业都有自己的压力，都不容易。”“这条路是我们自己选的，我们没有请求大家同情，只是希望大家理解一下做这个事情的难度。我今年的名声是‘过河拆桥’，我从来不是互联网的英雄，我就是个杭州起来的凡人。”

10月18日，“反淘宝联盟”在声明中表示，虽然联盟不满意淘宝商城的5项新措施，但不会再次组织对淘宝商城进行攻击。

这一事件，是中国电子商务市场秩序建设的一次警示，值得各界深入思考。

2011年10月20日，香港AsiaD大会上，马云接受采访时说：“过去十天是我人生中最痛苦的时期之一。在我从美国飞回中国解决问题时，我听着音乐，当时是日落，你最爱的人伤你才会最深，而我是爱他们的，我从来没有想到过会发生这样的事情。阿里巴巴从未想过要提高收费，向没有多少钱的中小企业收更多的钱。我们这样做的目的是反对假冒商品，保护知识产权。”

同一天，网络悄然出现马云“致全淘宝同仁公开信”。信中称，“我希望我前两天公布的那些措施能够带给你们慰藉。那不是被有些人称作的‘马云的妥协’，因为淘宝和你们从来都不是你死我活的阶级敌人，而是息息相关的战友，不要被那些不相关的舆论或者其他购物网站的人员误导。”任何一次变革，都是带有创伤的。“因为某些措施的欠明确性解释和一些部门的不妥善安排，导致我们虽然无意却终究对一些中小卖家造成了情感的伤害，这对我本人来说，是很痛惜的；同时我也为自己负有不可推卸的责任郑重地向你们道歉，马云在这里真诚地希望得到大家的支持。”“对于这次某网络语音平台上的一些中小卖家聚集痛陈淘宝变革的事件，我谨对你们中一些真正卖家的难处表示理解，也感谢你们让我看到了淘宝还有很多的不足和缺点。我们欢迎真正休戚与共、客观中肯的意见，我们将在你们的建议下改掉不足，继续前行；我们也坚决反对一些非卖家中的无事生非者、居心叵测者，我们决不能姑息这种行为，电子商务平台的净土不能因你们而遭到破坏。”

2011年，当记者询问“电子商务给中国社会带来的改变是什么”时，

马云回答：“我觉得对中国有三个很重要的影响。首先是让信用等于财富。有了网络，有了电子商务，这个等式才能建立起来。淘宝上面的每一个好评，每一个差评，对一个卖家来说多么重要，我们终于逐渐建立了‘信用=财富’的等式。在网购以前，有信用的人，未必有财富。其次是让消费者变得越来越聪明。淘宝的‘淘’字就是让消费者懂得如何去选择，让消费者用自己的钱去投票，这是好企业，或是坏企业，消费者越来越聪明，不管在哪里买到假货，都有了更强烈的维权意识和更多维权方式。第三个贡献是，我们让制造业不仅仅懂得制造，更懂得服务，懂得营销，懂得品牌的重要性。我认为原来中国很多企业不是企业，也不是工厂，它们仅仅是车间，它们只会制造，通过什么渠道卖出去，贴上谁的品牌，终端消费者是谁根本不知道，一旦出现金融风暴，这些制造企业傻在那儿：卖不出去了。今天中国经济在转型，在升级，企业除了会制造以外，还必须学会营销，还必须贴上自己的品牌，必须知道谁买了你的东西，满意度如何。我觉得这是网购对整个中国社会产生的巨大影响。”

B2B私有化，马云的新布局

【时代背景】

2012年，智能手机崛起，PC真正开始全面下滑，手机网民第一次超越PC网民，移动互联网时代正式开启，互联网正式步入多屏时代。整个移动互联网行业呈现蓬勃发展态势，吸引了大量企业进入。移动应用市场火热，还未出现具有市场优势地位的移动应用。

这一年，产业内纷争不断，互联网公司的商业行为频频成为社会热点话题。年内两次电商价格大战，在炒热“电商”概念的同时也加快了线下家电卖场上网的速度。电商概念更加深入人心。而第二次价格战遇冷，则标志着电商消费群体开始走向成熟，未来电商需要建立更全面的竞争优势来吸引消费者。8月，奇虎360进军搜索市场，在凭借收购和用户引导迅速获取了10%的市场份额后，一场旷日持久的搜索引擎大战拉开序幕，并由此引发了社会对于互联网“Robots协议”、搜索引擎广告规则的大讨论。

这一年，“宽带中国战略”的地位获得提升，一系列国家文件的出台明确了“十二五”期间的目标和任务。国内多个城市实现了光纤入户，用户宽带速率获得了明显提升。

“政务微博”运营正规化，社交网络成为政府倾听民意，服务民生的重要工具。微博诞生后，网络作为“民间舆论场”的地位越来越受到各方重视。截止到2012年末，在新浪微博、腾讯微博、人民网、新华网等平台上共开通政务微博共17万个，较2011年度增长249.51%。“7·21”北京暴雨等事件中，相关政务微博高效运作，成为突发事件中权威信息渠道和应急工作平台，获得了网民的好评。此后，政务微博开始由单一的信息渠道向服务平台转变。

退市：在阳光灿烂时修缮屋顶

2011年9月，马云明确表达了收购雅虎股份的意向。

10月7日，马云做客斯坦福大学并作演讲。当有人问“你准备收购雅虎吗？”时，马云回答：“我们非常感兴趣。我们对雅虎很感兴趣，是因为阿里巴巴集团是雅虎的重要资产，而雅虎的资产对阿里巴巴、对互联网用户及整个行业也都非常重要。所以我们感兴趣。所有的潜在投资者也与我们沟通过。他们可能还会跟我们有更进一步的沟通……在中国雅

虎上，我们的确犯了很多的错误。但如果回到过去，我们还会买下中国雅虎吗？是的，我们还会买！但我们还会以这种方式吗？不，我们不会了。我们会用更聪明的方法。我没有任何的并购经验，尤其是并购互联网公司。所以如果你问我，对雅虎是否感兴趣，是的，我当然感兴趣。我们可能是极少数几家真正懂得雅虎美国的公司之一。人们说，中国雅虎那么糟糕，你怎么还好意思说你很懂美国雅虎？我要说我们四年前解决了很多的问题，如果不那么做，我们今天可能就死了。所以我们愿意跟大家分享，我们是如何节约了开支，如何解雇一些人，那时候我们必须早一点解雇一部分人，留下一部分人。我觉得现在的互联网公司都应该好好想想，能从雅虎的事情中学到什么。如果我们不从别人的错误中学习，我们迟早有一天也会受到同样的挑战。”

2011年10月20日，香港AsiaD大会上，有国外记者问“为什么许多美国互联网公司在中国市场失败”的问题，马云回答：“我认为任何公司去任何国家，你都会面临这样的困境。非常重要的一点是你应该有耐心，而不是拘泥于你自己关于这个市场的战略，你应该专注于当地市场的客户，为他们提供良好服务，就像那里的任何企业家，任何企业一样。举一个例子，当我们开创阿里巴巴时，我从来没有考虑过这样的问题，我认为企业在头五年不可能成功，至少需要八年或十年。我创办一个企业时，我告诉自己，‘让我们等上十年，而不是现在就决定’。如果你到中国做生意，或者你是任何一家大型互联网公司，应该考虑五年十年后发生的事情，而不是明年或五个月后会发生什么。”

2012年2月初，传阿里巴巴近期可能将其香港上市公司阿里巴巴B2B公司私有化。2月9日，阿里巴巴向旗下港股上市公司宣布停牌。2月21日，马云通过邮件确认了B2B公司私有化退市的消息，并准备以每股港币13.5元的价格购买在外流通的股票。“有人说我们上市的时候只融了17亿美金，但私有化要花出去20多亿美金，看起来是个赔本的生意，有人建议我们可以用低一点的价格把股票买回来。但这不是阿里巴巴的风格。对于一直努力着的B2B同事和一贯支持我们的股东，我们都心存感激。对于上市这4年多以来你们给予的支持和陪伴，我们决定以最大的诚意和尽可能公平的方式来表达我们的谢意和敬意。我们希望也必须给所有股东一次选择的机会。”“在阳光灿烂的日子里修缮屋顶，只有敢于放弃今天的成功，我们才有可能更上一层楼！”

阿里巴巴以五年前的上市发行价完成这次的B2B私有化，相当于五年使用了十几亿美元无息贷款，而那些上市后被套进去的股民们，却又不得不忍痛割肉。

同是私有化退市，2007年Tom按照私有化计划退市，2012年盛大私

有化退市。这其中，Tom和盛大都是为了私有化而私有化，马云私有化是为了更大的战略布局，包括回购雅虎股份完全掌控公司，以及未来整体上市。所以，同样是私有化，着眼的高度完全不同。

因此，这一次的B2B私有化，堪称马云的高招。为什么？

马云的私有化主要是两个目的，一是通过私有化能够帮助雅虎的股份回购，自己能够重新控制整个公司；二是能够让整个集团的发展重新部署，因为上市每个季度必须发财报，有重大的举措必须得发公告，退市后可以从容布局，把公司重点从B2B转到淘宝。B2B这种模式的成长性有限，整个B2B是以外贸作为基础，整个外贸在中国，目前面临很大的压力，它要维持良好的业绩非常困难，但是以马云整个集团的资源来说，他完全有资源、有能力，把B2B的业务做得更好。

私有化最大的一个好处就是马云在雅虎股票回购过程中，可以从容地“关门打虎”——关起门来跟雅虎讨价还价。马云原来从获得孙正义的投资，到获得雅虎的投资，到最后2007年上市，三个步骤非常漂亮，而且时机点掌握得非常好，让他完成了目前整个阿里大版图的构架，但是他最大的后遗症就是整个公司的控制权，这些已经不在马云手里了。所以从2011年的支付宝脱离集团，到2012年B2B的私有化，实际最根本的目的，还是怎么样把公司的控制权重新从雅虎手里拿回来。清掉雅虎再上市，阿里巴巴还可以再融个天文数字。

阿里巴巴相关人士否定了这此私有化行为与阿里巴巴回购雅虎所持股份有直接关系。

说私有化与回购雅虎股份毫无关系，是不真实的；说私有化完全是为了回购雅虎股份，也是不全面的。不管出于何种原因，马云的根本目的是使阿里这盘失去控制权的大棋局重新被自己掌控，这是根本。

2012年5月21日，阿里巴巴宣布，以71亿美元价格回购雅虎所持20%股份。阿里巴巴回购了雅虎所持39%股份的一半。雅虎将继续拥有阿里巴巴20%的股权。5月22日，阿里巴巴复牌，收盘报13.20港元，上涨3.95港元，较2月9日停牌时暴涨42.70%。6月8日，阿里巴巴B2B公司股票正式停止交易。

港交所这边，因为错失这样一家大牌公司而损失巨大。在全球交易所争夺上市交易的角逐中，很是失落。阿里巴巴和港交所，几经腾挪，无法再续前缘，并于6月20日正式从香港交易所摘牌。港交所回购数据显示，近来逢低回购自家股票的公司呈越来越多之势。上证报资讯统计显示，在6月已过去的12个交易日里，共有36家港股上市公司进行了193次回购操作（共涉及5.34亿港元），平均每天发生16次回购操作（相当于日均回购833万港元）。“在香港还是美国上市，对我们来讲并不重

要，香港或者美国因为我们发生变化更为重要，这是我们的乐趣所在。”

6月15日，阿里巴巴宣布，与国家开发银行签署合作协议，并将向国开行融资。根据协议，双方还将就阿里巴巴B2B香港上市公司私有化以及阿里巴巴集团此前和雅虎达成的股权回购项目等方面开展融资合作，并共同深化国家助学贷款业务领域的合作。9月18日，阿里巴巴宣布，对雅虎76亿美金的股份回购计划全部完成。阿里巴巴集团以63亿美金现金及价值8亿美金的阿里巴巴集团优先股，回购雅虎手中持有阿里巴巴集团股份的50%。

阿里雅虎双方各退半步，不是智慧的解决方案：马云肯定希望现在全部回购代价最低，雅虎肯定希望整体上市后退出利益最大化。现在雅虎先让出一半，另一半等马云推动尽快上市后退出，各让半步，各得其所。从此马云可以高枕无忧，雅虎危机重重，时间上也耗不起。

然而，为赶走老虎，马云不得不引狼入室：成功回购股份，以此重获阿里的控制权，这无疑是一场标志性的胜利。但为了搞定雅虎，不得不引狼入室。阿里未来之路注定悬念重重，跌宕起伏。前面，依然充满波折。

回顾马云崛起之路的三大里程碑——孙正义投资、雅虎投资、阿里上市，在这期间，虽然换来了阿里的崛起，但马云丧失了阿里巴巴的控制权。

到如今，再回顾马云重夺控制权的三大奇招——智取支付宝、B2B私有化、回购雅虎股份，到未来完成霸业的整体上市，马云帝国一路惊心动魄。

神助也好，天才也好，你可以不喜欢马云本人，你可以不欣赏马云的做法，但是，却不得不正视，全球互联网第一巨头很可能在中国诞生。枭雄马云，这个中国互联网缔造的最大的奇迹和神话，已经在我们面前开始逐渐清晰和明朗起来。

2012年12月12日，马云获“2012CCTV十大经济年度人物奖”，2012年淘宝交易额突破万亿大关，马云感言：“电子商务今天不是模式的创新，是生活方式的变革。很多人看成是商业模式，事实上它在影响一代一代人。电子商务今天一万亿只是刚刚开始，现在所做的只是对传统零售渠道的变革，未来三年五年，将进入生产制造的变革，直到影响生活方式的变革。”

“小而美”的组织架构

2012年初，阿里巴巴集团宣布，将进入为期三年的“修身养性”期，之后阿里巴巴针对未来市场变化和产业升级进行了各项调整。3月，聚划算总经理阎利珉因管理漏洞浮出水面被免职，同时清除了一批违规“小二”。这次贪腐行为严重影响了阿里巴巴的形象，促使马云导演了一出干部轮岗大戏。

3月9日，阿里巴巴宣布，为加强集团各业务协同、组织打通和人才流动，将对集团22名组织部中高层管理干部进行轮岗。阿里巴巴同时宣布，2012年集团只净增200名员工，是希望通过此举培育阿里巴巴作为生态平台公司的开放、透明和稳定性，建立起业务生态系统，运营管理系统和组织文化系统，也是基于one company的目标和修身养性的未来发展方向。

阿里巴巴集团还表示，未来几年，中国面临的就业压力会越来越大，无数的小企业和创业者将可能围绕阿里的商业生态系统生存和发展。公司希望完善提升员工的能力和组织能力，管理好这个上万亿的交易平台以及围绕其产生的各种各样的问题。2012年9月，第九届网商大会上，马云说，“未来的企业，小就是美，小和好更关键，更加灵活”。

时隔10个月，2013年1月10日，阿里巴巴又宣布对集团现有业务架构组织进行相应调整，成立25个事业部。这次调整的核心在于，确保以电子商务为驱动的新商业生态系统全面形成，以及适应互联网快速变革所带来的机遇和挑战，从战略到运营层面为阿里巴巴集团的健康、稳定和可持续发展提供保障。事业部将会承担阿里集团内同类型业务整合、拓展的任务，打通子公司或事业群间的界限，使阿里的商业生态系统建设从上到下一以贯之。

马云在随后向全体员工发出的信件中表示，本次组织变革的方向是把公司拆成“更多”小事业部运营，希望各事业部不局限于自己本身的利益和KPI，而以整体生态系统中各种群的健康发展为重，真正使生态系统更加市场化、平台化、数据化和物种多样化，最终实现“同一个生态，千万家公司”的社会商业生态系统。“变革是痛苦的，但要是我们不变革，我们未来会连痛苦的机会都没有！”“与其我们天天抱怨今天的商业环境，与其我们天天在现实社会里争议市场经济和计划经济的利弊，不如我们用互联网这个工具来参与变革和建设的行动。”

自1999年到2013年，阿里巴巴组织架构共发生三次重大变动，高管团队也相应发生了巨大的变动。

第一次组织架构——“五虎将”：2006年末，将阿里巴巴变成一个控股公司，各业务部门独立出来，成立5个全资子公司：阿里巴巴、淘宝、支付宝、中国雅虎和阿里软件。

第二次组织架构——“独孤七剑”：2011年6月至7月，阿里巴巴集团业务变为淘宝、一淘、天猫、聚划算、阿里国际业务、阿里小企业业务和阿里云七大事业群。

第三次组织架构——“独孤九剑”。2013年1月，将阿里巴巴集团拆分为25个小事业部（管理者9名）：共享业务事业部、商家业务事业部、阿里妈妈事业部（展示广告、P4P、淘客联盟）、一淘及搜索事业部、天猫事业部、物流事业部（天网）、良无限事业部、航旅事业部、类目运营事业部、数字业务事业部、综合业务事业部、消费者门户事业部、互动业务事业部、无线事业部、旺旺与客户端事业部、音乐事业部、聚划算事业部、本地生活事业部、数据平台事业部、信息平台事业部、云OS事业部、阿里云事业部、B2B中国事业部（CBU）、B2B国际事业部、B2C国际事业部。

马云认为：海外并购、开拓市场，并不是真正意义上的全球化。“全球化”是未来21世纪一家领先的企业所必须拥有的胸怀和追求。一个真正有全球视野的企业应具备“开放、透明、分享、责任”的价值观，做到这四点，阿里巴巴才是一个“全球性”的企业。阿里巴巴在升级，努力在下一个10年从“大”走向“伟大”。“本次组织变革也是为了面对未来无线互联网的机会和挑战，同时能够让我们的组织更加灵活地进行协同和创新。当然，没有一个组织的架构是完善的，可以解决所有的问题。而且任何一个新诞生的组织一定犹如婴儿，长得既难看，问题又不少。但阿里13年的经历证明，阿里人总能以自己的全心投入，使每次的变革都超过预期。”

以退休为开端，马云神话的极致

【时代背景】

2013年，中国互联网整体走向偏紧。年初爆出的斯诺登事件给全球做了网络安全的启蒙，也唤醒了中国的网络空间战略意识。此后虽然思科发布声明称没有参与监控中国的计划，但是质疑声音并未完全消除。8月“互联网治理”行动开始，以微博为代表的互联网舆论空间开始收紧，关于网络言论的底线与责任成为热议话题。而在十八届三中全会宣布成立的“国家安全委员会”则标志着中国政府对加强国家安全工作的重视。

在产业方面，移动互联网仍然是年度最热门。移动互联网的独特性正被越来越多的人意识到。随着用户拐点的出现，移动端不再仅仅是电脑的补充和延伸，移动互联网正以独特的产品形态和用户习惯区别于桌面互联网。移动即时通软件市场正式形成微信一家独大的局面，微信平台入口的产品进化方向确立，平台化的发展方向将为互联网创业者提供更多机会。年底4G牌照的发放和随即开展的业务推广，将继续为移动互联网发展提供网络基础。

互联网从“链接”到“连接”，网络开始成为经济、社会中无处不在的支撑力量。互联网对传统产业的变革推动作用开始显现，电子商务业务边界迅速扩展，从“轻货电商”向“重货电商”甚至“O2O电商”升级加速，由互联网带来的消费群体成为重要的市场份额。互联网对具体行业带来自下而上的变革力量。

不当**CEO**的马云

2013年1月15日，继阿里巴巴业务架构调整成25个事业部后，马云又向员工发出信件，宣布4个月后将不再担任阿里巴巴集团CEO一职。马云在邮件中写道：“14年的创业经历让我幸运地看清了自己想做的，能做的和必须放下的……从心底里，我佩服今天的年轻人。对于互联网行业来说，48岁的我不再‘年轻’，阿里巴巴的下一代比我们更有优势运营好互联网生态系统。”“大家肯定很关心谁是未来的CEO吧。接任创始人CEO是个很艰难的工作，特别是接像我这样性格鲜明而又‘ET’类的CEO更是需要有巨大的勇气和牺牲精神。阿里有幸有数位这样的领导者，每一位都具有罕见的领导魅力和风格。他们将会给未来的阿里带进不同的

元素和气质。但要说服他们作出如此巨大的牺牲和投入，确非易事，这也是我考虑了一年多的事。所以我提前数月宣布离任CEO，鼓励年轻同事站出来担当，大家不用担心，我们有信心在5月10日宣布新任CEO。”

我在1月15日发过一条微博：马云不当CEO是好事。众所周知的原因以及众所不知的原因，总之过去一年马云经历不少非同寻常的事情，应该允许自己有新的方式。CEO职务释放出来，既不影响马云继续是阿里的灵魂和领袖，掌控战略与方向，又可以让自己的生活空间更从容更开阔。而CEO这个特殊的体力活让下属们练练，也可以更好激活团队。

5月10日，淘宝十周年之际，马云卸任阿里巴巴集团CEO，陆兆禧接替马云，担任阿里CEO。“接马云这个位置是非常难的，我能走到今天，是大家的信任，因为信任，所以简单！我相信，我也恳请所有的人像支持我一样，支持新的团队，支持陆兆禧，像信任我一样信任新团队、信任陆兆禧，谢谢大家，明天开始，我将有我自己新的生活，我是幸运的，在48岁，我就可以离开我的工作，在座每个人你们也会，48岁之前工作是我的生活，明天开始，生活将是我的工作。”

马云举行盛大的活动宣布退休，这场秀只是阿里巴巴诸多秀的一场而已，却是很特别的一场。其中有脑子的人稍微想想就明白：把退休搞得全国皆知，明显是为了新的开始，而不是为了休息或者休止。我随手发了两条关于马云“退休”烟幕的微博，转发达千余次，呼应者众多。

微博1：马云撬动和影响业界与社会才刚刚开始，谈何退休？！马云只是卸掉CEO一个可有可无的头衔而已，本质根本没变：依然是阿里实际掌控人和领袖，也依然是中国互联网界最雄心勃勃的布局者。未来十年二十年，更是中国社会的超级大玩家。马云的游戏才刚刚拉开序幕，以退为进，引媒体一次狂欢，马云操盘更游刃有余。

微博2：马云假谦虚伪低调最大效果是逗兴奋媒体，爽歪歪记者，玩转大众舆情：以不卖一件商品搞成中国最大电子商务公司，以不懂互联网搞成中国最大互联网公司。以互联网玩转金融，以金融玩转大数据，以大数据玩转大商业。马云过去烧掉的钱、现在花着的钱、未来融到的钱都超越业界其他巨头十倍级的，今正渐入佳境。

马云今日敢于如此潇洒玩起“退休”游戏，主要在于他已经完全掌控了阿里整体。这一点，当时成功智取支付宝是关键。

其实，只要最简单地想想，除了马云，不管是陆兆禧、彭蕾还是孙正义或者其他人，还有谁能够独立掌控和管理阿里整体？无论是这些人的股份比例、资历还是能力，都根本不可能没有马云掌舵。也就是说，今天的马云在阿里，早已经是不需要任何职务的无冕之王。更何况，他依然还挂着董事长的头衔。

马云所谓的退休，根本不是我们通常意义的退而休之，而是以退为进，从日常事务中更多地超脱出来，图谋更大的一个商业帝国版图。

果然，5月28日，马云就亮相菜鸟物流“中国智能骨干网”的深圳启动会。马云高调亮相，宣布了这项计划投资3000亿元人民币的超级项目。马云在发布会上表示，“这是一个充满理想主义色彩的项目”。就在这一天，我就站在金华与义乌之间金义都市新区的地盘上，听招商部门的人员指着一批开阔地介绍说：这就是给马云做物流的1500亩，全国8个节点最大的一块土地，几年之后要引入2万家企业，容纳6万人就业。政府给予的条件就是零地价。全国8个节点，规模就在万亩土地。

就在全国互联网创业者们纷纷埋头在新技术、新应用和新模式的海洋中，一个个削尖脑袋苦觅下一个互联网新热点的时候，马云早已经跳出互联网之外，放眼更开阔、更宏大的商业版图，去挑战又一个常人不可能达到的全新高度。因为，阿里电子商务再强大，也仅仅是一家自成体系的封闭的电子商务公司而已。而如果能够全面掌控中国物流系统，那么马云就可以超越一家企业的范畴，更强有力地掌控中国的商业生态。

这是一个超越常人想象的全新的高度和挑战。在充满不安全感的今天的中国，马云超人的智慧在于他充分明白，越是淡化其身上的商业化色彩，越是突出其身上的社会性、公益性，就越能够获得更大的施展空间，也能够更大程度获得安全感。因为，他已经达到的，即将达到的，都是前所未有的。

在马云退休盛宴上，我们看到了柳传志、任志强等商界诸多教父级人物的身影。看着当时的场景，我的第一感觉是，这些商界教父们开始有点成为马云小跟班的趋势了。

这个感觉当然不是荒谬的错觉，而是更真切的事实。随着未来时间的推移，这个事实还会更真切。当天，孙正义也在场，但是几乎已经完全被人淹没和遗忘。而当年，孙正义可是马云的金主，全球风险投资界的超级大鳄。过去哪一次来中国，不是记者们追捧的新闻焦点。

是马云崛起的速度和高度改变了一切。今天，中国互联网几大巨头手中都有10亿美元的现金，都觉得是一笔巨大的资金了。而5月3日，马云一出手借钱，就是80亿美元（阿里巴巴与9家银行签署了80亿美元的融资贷款），玩得已经完全不是一个数量级的游戏。

中国互联网最值得关注的大事就是阿里巴巴上市。媒体们都在关注陆兆禧担任阿里CEO的事情，而投行们却已经纷纷预测阿里上市的市值，有对冲基金估计，阿里市值可以达到600亿～1200亿美元。这个市值是什么概念？也就是4000亿～8000亿人民币，已经与工商银行、建设

银行等中国市值最高的国有垄断巨头的市值相当了。

而上市仅仅是阿里巴巴的一部分而已，更让投资者充满想象空间的阿里金融板块还按兵不动。一旦上市，也肯定不会低于千亿美元级。加上如今数字大放卫星的物流板块，人们也寄予了千亿美元级的期望。看来，未来不久，顺利的话，马云很可能打造出一个3000亿美元级的超级企业。

而今天，联想集团的市值大约800亿港币，也就是100多亿美元，早已经只有阿里巴巴的1/10。甚至中国电信市场价值也就380亿美元，中国联通260亿美元，也大概只有阿里巴巴的1/3和1/4。

未来3～5年之内，此消彼长之后，各自的差距还将进一步扩大。

我在2012年2月22日的微博上写道：马云可成为全球互联网第一枭雄！2011年“智取”支付宝；2012年私有化B2B关门打“虎”清掉雅虎。几大连环奇招将使马云完全掌控阿里帝国！个人预测：未来阿里整体上市将超越今日Facebook，创造互联网融资新纪录！全球互联网第一枭雄将在中国诞生，这个人不是马化腾和李彦宏，而是马云！不信就拭目以待！

这条微博被转发431次，评论148条。虽然有一些人认同我的判断，但是大多数人都觉得我过于夸张，预测毫不靠谱。如今，我的预测越来越成为事实了。如果说不靠谱的话，那也只是五年十年之后，这个预测可能实在过于低调了。

微信红包：两马之争的中国意义

2011年1月21日，腾讯推出微信（wechat）。2013年8月，微信推出支付功能。2013年8月19日，网易与中国移动发布“易信”。2013年9月，阿里巴巴推出“来往”。

可见移动即时通信社交产品市场的争夺之激烈，甚至“穷凶极恶”，然而真正将这场“慌乱战争”推至激烈高潮的，是马云于2013年10月在阿里巴巴内网发布的一段文字。

阿里人，无线物联网的发展是按小时计算的。越有远大前景的东西，越需要当下残酷的执行。一个月没有惊喜结果是可怕的，三个月没有结果是要死人的！六个月后的事就是远景了。因为您的朝九晚五的工作方式在2013—2015年就是自杀。今天，天气变了，企鹅走出了南极洲了，它们在试图适应酷热天气，让世界变成它们适应的气候。与其等待被害，不如杀去南极洲。去人家家里打架，该砸的就砸，该摔的狠狠地

摔。兄弟们好好玩吧！微信IM本来就不是我们的。把企鹅赶回南极去！动起来！我们11月底将清点每个人的努力，我们12月的冬季攻势要更猛。明天夏天，我们要看到火烧南极。这是一个每个人都可以参加玩的游戏。去装来往，晚上在来往上三陪聊天，去让世界看到阿里人疯了。让他们知道疯了的阿里人是如何的！让企鹅知道，来往不是易信！

10月20日，马云在阿里巴巴内网发帖强调了“来往”对阿里巴巴的重要性。并在帖子中正面向微信发起挑战，声称用“用愚公之精神去挑战”。“10年前，没有人会相信淘宝会打败巨大的对手eBay，十年后我们难道不可以一试？很多人后悔没有机会参与那次战争，但这次我们每个人都可以参与。谁不参与，谁就不该待在这家公司里。因为这是我们每个人可以做的事，这不是战略，这是阿里人在无线时代争取生存权利的努力。”

到了2014年春节，最热闹的事情无疑是微信红包。腾讯官方发布了明显刻意低调的数据，从除夕到大年初一16时，参与抢微信红包的用户超过500万，总计抢红包7500万次以上，除夕夜零点时分，前5分钟内有58.5万人次参与抢红包，其中12.1万个红包被领取。从春节期间每个微信群组红包飞舞，线下人人都在谈论微信红包的实际效果来看，微信红包无疑是中国互联网有史以来最成功的一次网络营销事件，也是最成功的一场网络全民动员活动，使得在支付领域一直独霸天下的马云也惊呼遭遇“珍珠港偷袭”。

这次最大红包还是网民开给马化腾的，受超级流行的微信红包的激励，1月30日除夕当天11点，腾讯股票突破540港元，市值顺利突破10000亿港币。12点最高达到545港元。初步估算，这两天网友们猛抢红包，每人从几毛、几元、几十元和几百元不等，但是大家为腾讯贡献的大红包市值大约800亿港币之巨，马化腾个人身家也猛涨百亿港币。

微信红包热潮中最大的看点无疑就是马年马化腾和马云在支付领域的短兵相接。虽然支付宝耕耘多年，在互联网金融上遥遥领先，但是就在马云笑傲江湖，“用望远镜都看不到竞争对手”的时候，手握微信利器的马化腾有后来居上的势头。男女老少争抢红包的盛况下，我们看到了网络支付的新应用已经超越了原来固有的境界。可以说，两马之争呈现出不同境界。对马云来说，支付就是交易就是买卖，是一锤子一锤子的事情；对马化腾来说，支付是生活是社交甚至是游戏，是谈笑之间信手拈来的事情。马云通过天猫、聚划算等等级制方式生生将淘宝拉回传统商业，马化腾将支付完全融入网民日常生活，呈现出两种哲学、两种价值观的竞争，也将互联网的全民应用推进到一个全新的时代。微信以超

越微博数量级的人均在线时间，秒杀了微博的成长空间。微信支付也以超越支付宝数量级的交付场景和频道，粉碎了资本市场对于还未上市的阿里巴巴未来成长的想象空间。

当然，微信红包最直接呈现了阿里巴巴和腾讯在互联网金融和电子商务方面迅速白热化的竞争，还有几个更值得玩味的看点。

第一，互联网金融完全超越了传统金融的内涵和外延。马云折腾菜鸟，入股海尔物流，一个劲往传统深扎，玩的是：网络就是交易就是买卖。而马化腾通过微信通过红包，越来越超越传统超脱现实，玩的是：网络就是生活！马云走了窄路，马化腾走了宽路。马云将越走越苦，马化腾越走越轻松，两马之争玩得已不是一个层次上的事。3～5年之后双方必然拉开3～5倍的差距。而2013年，马云给市场的最大贡献无疑是余额宝，这也是中国互联网金融迄今唯一真正切入传统金融心脏的突破，实质性搅动了垄断下死气沉沉的中国传统金融业，其后续效应可能惊人。这是勇气和胆识之举，阻力和压力将无与伦比。这是马化腾不敢开拓的。两马相争中我无保留看好马化腾。在与传统金融较量中，我无条件力挺马云。

第二，互联网公司之间的竞争更加残酷。平时到处充斥着互联网对于传统领域的冲击和压力。但是，互联网领域之间的竞争其实更加残酷。短短不到20年时间，全球互联网引领潮流的热门企业从网景到雅虎，从谷歌到Facebook，每3～5年城头变幻大王旗。中国互联网领域15年间，曾经坐过公司市场价值第一宝座的互联网企业，从最早上市的中华网，到新浪，到网易，到盛大，到百度，到阿里、腾讯，再到阿里，再到2014年春节的第一个万亿港元的腾讯，更是轮流坐庄多个轮回。互联网企业之间超强度的火拼，加速创新速度，提升市场竞争能量，必将更深入地影响各行各业的互联网转型压力。

第三，两马之战体现了中国的制度进步。马云和马化腾无疑是非常幸运的。想想看，如果没有反垄断法的威慑和政策上对于市场竞争的鼓励，微信对电信运营商传统的短信和语音业务有着如此强大的替代作用，运营商早就运用其强大的垄断力量在基础网络层面给予强有力的制约和狙击，此时微信的创新不可能如此顺风顺水，发展更不可能一马平川。余额宝直接冲击了原先铁板一块的存款利率，从网民口袋中争抢了存款，大大推进了利率市场化进程，直接威胁到传统银行的高额垄断利润。没有政策上的支持，阿里巴巴也一定会遭遇各种制度和政策上的阻扰和限制。幸好，新一届政府给了全新的创新和竞争空间，两马才能在创新上天马行空，在竞争上信马由缰。互联网再神奇，也得看制度的脸色。英雄再传奇，也是时势永远大于个人。过去20年，无论是信息服务

领域还是中国媒体领域的制度创新，无论是产业竞争政策还是资本市场的制度创新等，既有互联网推动了制度创新，也有制度创新促进了互联网的发展。没有制度的进步和制度的创新，互联网领域这样精彩的竞争就不可能发生，更不可能持续。

第四，两马相争体现了中国的社会进步。阿里和腾讯是目前中国互联网两大千亿美元级的巨头，它们之间的竞争无论多么激烈和惨烈，都已经立于不败之地。两马相争带来的社会进步远比双方最终的胜负更重要。两家千亿美元级的巨头竞争，将是2014年中国互联网最热闹的景观之一。双方的竞争基于完全市场化的环境之下，完全依托于创新的手段和威力。它们的竞争，最直接的受惠者就是6亿多网民用户，并且直接推动中国互联网整体的发展，直接引爆电信运营商和传统金融两大领域的变革与发展。这场以竞争和创新为内核的超级竞争，必将波及社会各个层面、各大领域，带动中国整个社会的变革和发展。

第五，要站在世界看中国。不管双方胜负如何，最终谁更强大，都将共同领导未来10年的中国互联网，并且引领中国互联网走向全球。腾讯和阿里真正的竞争对手是Facebook、亚马逊和谷歌等世界级的互联网巨头。截至2014年2月，谷歌的市值已经逼近4000亿美元，Facebook和亚马逊的市值也都高于1600亿美元。加上苹果、微软等互联网转型中的科技巨头，中美高科技领域的全球竞争已经开始拉开序幕。目前全球网民已经逼近30亿，在这第一个30亿网民的竞争中，美国无疑是绝对的领导者和引领者。但是，即将开启的全球下一个30亿网民浪潮中，由于这些未来的新网民，80%以上来自发达国家之外的发展中国家，由于他们的文化教育水平、经济水平、消费习惯和文化多元性，更接近于中国而不是美国，在这场新的博弈和竞争中，优势的天平已经开始向中国的企业倾斜。而根据发展的经验和规律，未来十年新增的下一个30亿网民，这些主要来自中国、印度等广大发展中国家的网民，他们将重新改变互联网，重新定义商业模式和市场格局。美国企业将在这个新战场中逐渐边缘化，竞争力也将相对下降。今天正是中国企业全球崛起的最佳窗口期，中国互联网力量的全球崛起不再是梦想。所以，站在世界范围，再看两马之间的巅峰较量，就会有另一番峰回路转。

2014年3月18日，马云在北大讲堂演讲，并回应来往与微信的竞争。“两年以前我们不如腾讯的收入，我们当然嫉妒，现在好不容易赶上来了，他们出了个微信。在来往竞争方面，我并没有觉得来往会超过其他同类商品。就像淘宝和eBay竞争的时候，我们认为eBay的思想未必会赢，他们是希望用短暂的钱就赢得市场，我们判断是需要10年，到今天为止我们并没有赢，我们只是开了个头。来往也是一样，移动互联网

刚刚开始，机会都是均等的，来往只为喜欢来往的同事去做，只要你觉得有乐趣，我们会慢慢完善。来往离其他还有很大距离，去年大家只是用‘All-IN无线’战略测试下阿里人的斗志在不在，发现还行，然后慢慢来，我们一直以来被人笑话，我们习惯别人说我们不行，我们觉得最后好与坏还有3～5年，慢慢来。”

另外，对于之前央行发布《支付机构网络支付业务管理办法》征求意见稿，业内评论此举为央行对于第三方支付行业加强监管的信号。马云在演讲中说，“有时候，打败你的不是技术，可能只是一份文件”。

余额宝惊魂

马云也是凡人，也有慌乱成惊弓之鸟的时刻。马云不是永远无所畏惧的，也有正常人的惊与怕。余额宝事件最能够说明。

马云曾表示，阿里巴巴只想做电商，是迫于无奈才出来做支付，做金融，做物流。他也在微博写道：“……赚钱不是我们的目的。我们不是道德模范，但我们确实想在中国做一家不同的企业。我们全心帮小企业，因为我们懂那种痛。”马云一直不遗余力地帮助中小企业，这是他的情结，也是阿里巴巴的商业模式。

多年以来，马云多次对银行隔空喊话，早在2008年，马云就发出“银行不改变，我们就改变银行”的豪言。但是，真正要挑战银行，触动银行的根本利益，还要等到余额宝的到来。

2013年6月13日，阿里巴巴和天弘基金合作的余额宝横空出世，这个其实是基于支付宝沉淀资金的变身产品，一下子威胁到了银行最重要的奶酪乃至命根。因其比银行存款更高的收益率，更快、更灵活、风险更低的购买和赎回安排，让缺乏投资渠道的公众大喜过望，纷纷用“钱”投票，将自己的银行存款“搬家”到余额宝上。2013年年底，余额宝客户已达4303万人，资金规模1853亿元人民币。因余额宝的出现及其引起的以P2P为主的互联网金融浪潮，2013年被称为“互联网金融元年”，各类“宝”遍地开花，货币基金迎来再一次爆发。至2014年2月27日，余额宝用户已超过8100万人，资金规模突破5000亿元人民币。天弘基金一跃成为全球第四大货币基金。

然而，余额宝所募集的资金，有大部分以协议存款的形式又存回了银行，对银行来说，余额宝存入的钱其实就是被余额宝高息截走的钱。余额宝不过是倒了把手，银行却要因此为这些存款支付增倍的利息。不仅如此，余额宝还让存款的运行，脱离了银行的掌控。如果某一天，多家货币基金一窝蜂如此，银行将不堪重负，后果也不堪设想。一时间，

影子银行当道盛行。“影子银行”指基金、投资银行、保险公司、债券、结构性投资工具等非银行金融机构，也就是游离于银行监管系统之外的中介体系。

有数据显示，仅余额宝推出当月，就抢走了银行近5000亿元人民币存款。

中国的电信运营商强大无比，但是与中国银行业相比，那就完全是小巫见大巫。做个最简单的比喻，银行业的利润就相当于电信行业的收入规模。也就是说，银行业潜在的能量是电信运营商的数量级高度。而过去十多年，中国互联网最敬畏的潜在对手就是运营商。每一个互联网公司都爱恨交加。但是，谁也不敢明目张胆去挑战。

而今天，马云开始挑战整个传统银行业，而且不是小打小闹，不是农村包围城市，而是直捅银行的心脏——存款。银行业反击的力度当然不会小，继宣布虚拟信用卡、二维码支付被暂停之后，坊间先传出央行正在对限定个人支付账户转账额度征求意见。马云和他的互联网金融一下子遭遇来自以央行为代表的传统金融机构的全面反攻和围剿封杀。

2014年2月，余额宝曾被央视新闻评论人指责为——趴在银行身上的“吸血鬼”，是“金融寄生虫”等。3月，工、农、中、建“四大”国有银行相继下调支付宝支付额度，使通过支付宝购买余额宝的数量骤减。建、工两家银行将每日购买余额宝的额度从50000元降为5000元，中、农两家银行将每日购买余额宝的额度从50000元降为10000元。3月13日，中国银联总裁时文朝在拉卡拉新产品发布会上说：“我最近非常苦恼一件事。中国人民银行批准了250家第三方支付机构。支付机构当中前20家占了90%多的市场份额，这20家机构千方百计地绕过银联进行转接清算，银联的交易量分流得非常明显。中国支付市场可能是全球最浮躁、最喧闹的场所。”同在3月，央行一份关于叫停线下二维码支付和虚拟信用卡的“红头文件”在网络传开。

央行的这一纸文件，让马云立即四面楚歌，不但余额宝受到威胁，而且阿里自己的命根——支付宝也遭遇困境。3月18日，马云在北大演讲中吐槽：“有时候，打败你的不是技术，可能只是一份文件。”3月23日，马云在“来往”中表示：“四大天王联手封杀，支付宝虽败犹荣，虽死犹生，但决定市场胜负的不应该是垄断和权力，而是用户！”

虽然央行强调是“暂停”不是“叫停”，却依然令消费者反感。

人们当然一边倒支持马云，以言语犀利著称的任志强也“炮轰”央行，“央行应监管什么？无论怎么争，都轮不上政府直接干预老百姓口袋里自己的钱如何花。”他认为央行直接限额支付宝，“这也许是改革倒退的典型”。

但是，对于马云来说，现在要图的不是一时的口头之快，而是企业的生死存亡。“世界上没有一个产品的生命周期是永久的。在改革开放的进程中，如果有一款产品能发挥推动历史的作用，即便它的生命周期再短暂，也必将非常光荣”。

4月，美联储主席、经济学家格林斯潘接受采访时表示支持余额宝，“中国把存款利率控制在3%左右，但观察金融市场的利率定价结构不难发现——银行间市场利率在6%左右，如果普通投资者能参与这个市场，而不是把钱存在只有3%利息的银行，投资回报率显然更高。相比之下，人们当然更欢迎6%的回报。”“阿里巴巴所做的事情，实际是利用银行间市场与普通存款利率之间的利差来创造收益。这对中国来说是好事，余额宝将是中国金融体系正常化的第一步。”“余额宝绝不是什么第二个央行。”“余额宝实质上是一种金融中介，把较低的存款利率转化为较高的银行间市场利率。”“但这么做是有限制的，到一定程度就做不下去了。”

好在马云依然是幸运的，刚好遇到了这一届敢于变革和进取的政府。这个大环境无疑成为马云的最佳保护伞。

7月，天弘基金发布《余额宝运行一周年数据报告》。截至2014年6月30日，余额宝规模升至5741.60亿元人民币，相比一季度，规模稳中有升，仍旧稳居国内最大、全球第4大货币基金的位置。

据《余额宝运行一周年数据报告》显示，余额宝二季末规模达到2013年末的3倍多，和一季末相比，也实现了6%的增长。人均拥有余额宝金额与2013年底的数额相比提升了约17%。在资金规模稳中有升的同时，余额宝用户数也保持了持续增长，二季度用户数一举突破1亿。

由于使用灵活，余额宝一年来保持了旺盛的申购和赎回。数据显示，一年内，余额宝累计申购4.96亿笔，累计赎回8.10亿笔。

香港，失去了一个公司还是失去了一个时代？

阿里与香港的故事，也是一部书的故事。香港和阿里的爱恨情仇，也是说不清道不明的连续剧。最大的情节当然是因为香港制度不接受合伙人制度，而使得阿里最终不得不放弃了一向情有独钟的香港，转投美国。

据悉，马云计划于香港上市之初，本是提议实行AB股权制（美国等少数国家采用“AB股权”制度，即分为A、B两种，享两种不同投票权），但被香港特区政府否决，于是马云提出了“合伙人制度”（同股不同权制，招股书中称之为“湖畔合伙人”），即由一批被称为“合伙人”的

人掌握管理权，其虽然持股不足一半，但可任命逾半数董事及行政总裁。合伙人制的核心是平等，每个合伙人一人一票。马云强调，此制度不是为了更好地控制阿里巴巴，而是保护小股东及免受外来文化影响。

马云后来为何放弃了AB股权制？因其将控制权集中于创始人手中，但创始人是少数，且终将退休或离开公司。因此被马云否决了。“我们非常明白公司能走到今天，不是创始人的功劳，而是他们创建的文化让这家公司与众不同。大部分公司在失去创始人文化以后，会迅速衰落蜕变成一家平庸的商业公司。我们希望阿里巴巴能走更远。”

但“合伙人制度”因不符合香港上市规则，而最终导致双方错失。只因香港股市要求上市公司遵守的是“同股同权”原则。

10月9日，香港特区政府表态，现阶段不会针对不同股权制度修改上市规则，也就是说，港交所不会为阿里巴巴上市开放绿灯。阿里巴巴执行副董事长蔡崇信表示，阿里巴巴不会为了在香港上市而调整合伙人制度，但尊重香港维护市场规则的努力。

10月25日，马云对香港媒体表示，阿里巴巴与香港之前沟通不足，“只是大家不理解，需要时间思考”，将会吸取教训。同时表示，阿里巴巴已将上市计划推迟，“希望香港人能体谅”。

马云也透露，自己晚年希望在香港度过，也已在香港购买房屋，因此希望对香港做出贡献，而不希望日后在香港街上被人指骂。

2014年3月16日，阿里巴巴官方微博发布公告，决定即日正式启动在美国的上市事宜。在这份公告中，阿里巴巴依然对香港表示了感谢。

我在3月17日曾发微博：阿里最终放弃理想之地走下策，因为对马云来说当下时间比地点更重要，无论是应对微信和京东的竞争，还是了结收购雅虎造成的巨债困局，留下的时间都不多了。从此接受美国制度的煎熬，是马云不得不接受的现实。最大希望是阿里股票别再重走当年B2B覆辙：一飞冲天，而后一泻千里，套牢投资者和有期权的员工。

我在4月23日发微博表示：把马云这颗超级核弹扔到美国纽约而不是窝在香港引爆，具有里程碑式的战略性意义，很可能全面开启中国互联网全球化的浪潮。马云是互联网界的孙悟空，亦正亦邪颇合互联网本性，敢大闹天宫，敢偷取蟠桃。让他在美国大本营好好经受磨炼，可能威力大增，提升境界与功力。

9月8日，马云从美国纽约开始，启动了为期两周的全球路演大幕。当天，马云幽默表示：“15年前，我来美国想要200万美元，但被30家VC拒绝了；今天我又来了，就是想多要点钱回去。”

之后路演转战了洛杉矶、旧金山。而全球金融重镇的香港当然也是绕不开的。9月15日，马云来到了香港（这一天马云本不在路演名单

中，却“意外”出现在路演现场）。在推介会前面对媒体和投行，对于外界称香港错失阿里巴巴在港上市的机会，马云难得很有礼节地将责任揽到自己身上，他不乏谦逊地表示：“有人说，香港失去了阿里巴巴这个机会，我自己觉得是阿里巴巴错失了香港。”但他对香港依然热爱，未来会继续全力以赴帮助香港的中小企业和年轻人。他说：“很遗憾，也许我们在一个错误的时间，也许我们准备不够充分，也许我们自己沟通能力有限。”

但是，马云的心里话，以及事件的本质，是确凿无疑的另一个结果：的确是香港错失了阿里。而且这一次，香港错失的不仅仅是一个大公司的上市机会，而是错失了一个时代。

可以说，阿里对于香港的情有独钟，多年来从来没有起过任何异心。但是，谁也没有想到，一个合伙人制，最终成了难以逾越的屏障。此前阿里巴巴曾与香港交易所商讨上市问题，但是阿里巴巴提出的“合伙人制度”方案保留了创始人对公司的控制权，不符合香港的上市规定，最终转而在美国上市，引发香港金融界广泛的争论。香港交易所总裁李小加曾多次撰文讨论此事，认为香港应该审视是否应该改变目前“同股同权”的制度，也就是只要买了股票，每一股都有平等权利。社会各界，呼吁香港与时俱进修改上市规则的声音也不绝于耳，甚至成为主流。

阿里选择在美国上市而不是香港，唯一的输家就是香港本身。对于阿里来说，这个阴差阳错，反而是一大成全，将使得阿里巴巴的全球化进程大大提前和加速，也将使得中国互联网全球化的进程至少提前两年。原来期望8～10年中国互联网全面超越美国互联网的目标，有望在3～5年之内干净利索解决战斗。

在阿里上市之后，香港很快陷入了另一个全球关注的焦点之中：占中事件。也正是因为阿里上市等事宜，我在9月份两次往返香港，遭遇的人和事情，让我体会颇多。

以下为我在9月30日发布的博客内容：

一个月前去香港参加互联网金融会议，感觉香港根本没有北京这种创业氛围和创业精神。前几天去香港，到汇丰银行办理，服务态度和质量远远不如我们内地的银行，简直要气死人。这两趟香港之行，对于香港有了很直观的印象。相比我们，不努力，不进取，心态很成问题。我之前觉得内地银行服务质量实在太差，体验了香港的银行服务之后，真是感觉内地比它好到不知道多少。香港的问题本质在自己身上。这么好一个区域优势，如果全体民众有创业精神，绝对可以更辉煌。香港人在

创业精神上被深圳等彻底压倒了。

去两趟香港，受了很多火。但是，我还是很坦然。看到香港的内在，我们内地人完全可以更包容、更宽容、更开放地对待香港，多些同情，希望他们加油，更多点创业精神，自己多努力！我觉得一个区域状况，最终还是自下而上的民众力量决定的。

香港的出路在于如何最大程度激起全民性的创业精神，政治之药于事无补。如果激活全民创业精神，背靠内地市场，面向全球市场，香港将有多好的区域优势！

美国上市：阿里上讲坛，苹果下神坛

2014年，马云频频开出异常阔绰的“土豪价”，如买大白菜一般收购各类公司，过去一年时间购并花掉的金额已经超过60多亿美元。一方面为超级IPO造势抬价，另一方面为IPO之后多布几条突围之路，降低风险避免阿里帝国提前坍塌。资本是马云这个互联网孙悟空的金箍棒。也许人们有所不知，阿里运作的资本累计几乎相当于其他互联网公司的总和。不知纽约上市后的紧箍咒有多厉害。

2014年5月6日，阿里巴巴提交了赴美首次公开募股（IPO）申请。5月7日，马云内部邮件曝光，马云表示，上市从来不是目标，是实现自己使命的一个重要策略和手段，是前行的加油站。“阿里巴巴这次在国际资本市场必将会因为规模、期待值、国界意识、文化冲突、区域政经……遭遇空前绝后的挑战和压力。只有坚持我们的坚持，相信我们的相信，我们才有可能在压力和诱惑中度过未来艰辛的87年。能够面临这样全球性挑战的企业并不多，我们荣幸成为其中一个。”

根据招股书显示，阿里巴巴计划融资仅10亿美元，但这只是注册资金。以下是我在2014年5月7日至9月19日，有关阿里巴巴上市的微博内容：

【5月7日20：47】对阿里上市肥了孙正义和雅虎一事，我认为不能狭隘。我曾撰文说，浙江人自认为很富有创业精神也很有钱。但马云创造的千亿美元神话，却与浙江资本没有一毛钱关系！因为我们的资本根本不具备眼光。孙和雅虎大赚其钱，完全是因为独到眼光。最终阿里起来了，产业发展了，中国进步了，中国依然是最大获益者！

【5月7日20：58】阿里上市孙正义获益将超500亿美元（南非NIH通过腾讯获益也超500亿美元）。500亿美元高度的纪录让硅谷也难以望其项背，自叹不如！因为硅谷虽有谷歌和Facebook等，但上市时股份都比

较分散，单家风险投资几乎不可能过10个点。所以在回报倍数上可能很高，但绝对值上中国这两案例可以在无数年中领袖全球。

【5月7日23：27】阿里巴巴上市融资金额超过200亿美元应该没多少悬念。这个数字意味着什么？意味着阿里额度是2000年新浪上市额度的300倍，是腾讯2004年融资的100多倍，是百度2005年融资的200倍！马云融资的钱，相当于中国互联网其他所有公司总和。马云这个互联网界孙悟空，如果失去超级资本运作这根金箍棒，将无法想象。

【5月8日07：45】阿里美国上市最值得期许的大馅饼：收购雅虎！雅虎曾经是阿里第一大股东，现22.4%，是第二大股东。马云放弃香港来雅虎大本营上市，如政治因素不作梗，一举将雅虎收购，反客为主。将雅虎作进军美国支点，形成对亚马逊、eBay和谷歌的冲击，全球互联网格局将因此精彩。华人杨致远创办的雅虎也将发挥历史性作用。

【9月19日22：32】2014年9月19日，属于阿里，属于马云，更属于中国互联网。这一天，必将成为全球互联网发展史上里程碑，成为开启全新历史的“中国时刻”！阿里作为世界级公司的亮相，不仅展示的是创纪录的融资金额和惊艳的市场价值，更展现全新的中国式商业模式和商业思想。可以说，这一天所彰显的意义可能完全超越人们想象！

【9月19日22：33】阿里的故事足以超越硅谷几十年来任何一个传奇和神话！阿里的融资纪录不但全面刷新所有历史，而且孙正义以数千万美元投资得到今天600亿美元以上的回报，雅虎以10亿美元获得500亿美元的回报，这些风险投资案例达到的“高度”将让硅谷也望尘莫及！而且故事远没有结束，阿里未来的价值更值得期许。

【9月19日22：38】9月19日，将揭晓阿里究竟置身全球什么位置。这一天苹果市值6095亿美元，谷歌3985.8亿美元，微软3846.4亿美元，FB 2002亿美元，IBM 1932.8亿美元，甲骨文1851亿美元，英特尔1741.3亿美元，亚马逊1501.6亿美元，腾讯1512.5亿美元。阿里上市，标志着全球互联网和高科技版图中，中国力量正式开始崛起！

【9月19日23：13】为马云的数字激动激动吧！就等具体数据了！阿里开盘价××，市值××，仅次于苹果、谷歌和微软，成为全球第四大高科技公司和全球第二大互联网公司。顺利超越Facebook、IBM、甲骨文、英特尔、亚马逊等美国一系列传奇的高科技巨头。82美元就超过FB的2000亿美元，88美元对应2169亿美元。90美元对应2218.5亿美元。

在阿里巴巴上市前，还有一件无巧不成书的事——全球高科技领域近期最吸引人的两件事撞在一起了。北京时间9月9日，阿里巴巴在纽约启动IPO路演，这将是有史以来最大的IPO交易之一。而美国时间9月9

日，苹果公司将在美国库比蒂诺市举行新品发布会，向全世界消费者推销最新的iPhone 6。

两场发布会，都吸引了全世界的注意，一个是搅动全球资本市场，一个是搅动全球智能手机市场。它们看起来毫无关系，但却有着富有内涵的关联。尤其是两家公司在中国的境遇反差，极富意味。无论在网络还是微信上，阿里巴巴本次上市在中国都遭遇了不少抨击、质疑和小道消息，而苹果依然受到无数消费者的顶礼膜拜。

事实上，阿里巴巴上市将是改变全球互联网格局的里程碑，成为中国第一家突破2000亿美元的互联网公司，在全球互联网公司中仅次于谷歌。可能中国人都还没有基本的心理准备，美国人也没有心理准备。以前，这样的公司只可能出现在美国。

无论是当年谷歌上市还是Facebook上市，都远没有今天阿里巴巴上市这么“壮观”，它将刷新一系列纪录。但是这都没有在中国人中掀起一股类似谷歌和Facebook上市时的崇拜和敬仰，更无法达到苹果iPhone每一次发布会那样的狂热和追捧。

其实，最近的几次苹果发布会，无论是iPhone 5还是iPhone 5s，都已平淡无奇，缺乏重大突破性创新。比起三星，以及中国的华为、小米、酷派等国内厂商最近几年的进步和突破，苹果显得黯然失色。尤其在性价比方面，国内智能手机已从优秀走向卓越，可以直接在全球挑战苹果和三星。从被提前透露的iPhone 6的信息来看，苹果在大屏幕、功能和用户界面等方面，很大程度上已经变成了追随者。

当然，我们无意否认苹果的优秀之处，但再把苹果供奉在神坛上已不合时宜。苹果走下神坛是时代必然趋势。而中国高科技企业的全球崛起，已是水到渠成。而且不仅是一家两家，而是形成了一个梯队，从华为、联想，到阿里、腾讯、百度等，都将给世界一个又一个惊喜，将会刷新一个又一个全球纪录。

阿里上市的意义，国外媒体虽然也有一些质疑，但更多的是给予高度的肯定和溢美之词。如果说，当年百度、腾讯的上市，是改变中国互联网格局的里程碑，那么现在中国互联网改变全球的时刻也开始了。阿里巴巴的成功不是简单一家中国公司的成功，而是互联网新时代中国商业新思想的成功！

我们虽然处在崛起的第一步，与美国公司相比还有诸多不足，但是阿里等公司能够达到今天的程度，也是因为具备了我们自己的优点和优势。阿里巴巴在纽约走上改写纪录的上市讲台，苹果则会在中国慢慢走下消费者的神坛。

PART 03 下一个十年的阿里巴巴和马云

2014年9月19日，阿里在纽交所成功上市，市值2300亿美元，成为仅次于苹果、谷歌和微软的全球第四大高科技公司和仅次于谷歌的第二大互联网公司。过去，这样的公司只可能在美国出现，而今天，它在中国诞生了，而且还将势如破竹地去超越美国更多神话般的高科技巨头。这是中国的国运，这是互联网的时运！

更可怕的不是今天，而是已经开启的全新未来。15年，阿里创造了今天震惊全球的非凡格局。而阿里今天的战略，必将更猛烈地震惊5年10年之后的中国和世界。那天聊天，马云说：阿里能够走到今天，一定是因为我们5年前的战略对路。而三五年之后，我们如果能够与腾讯、百度拉开差距，能够超越美国的互联网，甚至美国的商业神话，那么，这一定是因为今天的战略！

当全世界都把阿里定位为一家电子商务公司的时候，马云在阿里内部早已经不提电子商务这个概念了，而将阿里巴巴的定位提升到一个完全新的世界中去。在2014年2月28日年度战略信中，马云说，以控制为出发点的IT时代正在走向激活生产力为目的的DT（data technology）数据时代。这不仅仅是技术的升级，更是思想意识的巨大变革。未来十年内阿里的战略目标是“建立DT数据时代中国商业发展的基础设施”，接下来阿里将要推进的工作是“云丰富端；数据创造价值，提升体验；快速建设移动电子商务的生态系统”。他还在信末放了一把心灵马汤，说：纠结和疼痛就是参与感！

这个定位让绝大多数人们非常陌生，这种陌生感是我们面对一个未来世界的正常反应。如果说，换一个更直观点的说法，马云的思维第一次真正超越了我们熟知的工业时代的思维，而进入了一个全新的网络空间时代的思维。网络空间思维，不同于传统思维，也不同于当下最热门的互联网思维，而是将互联网作为整个新时代的背景来思考。

只有透彻地理解马云的网络空间思维，领悟马云的网络空间领导力，我们才能明白阿里的未来之路，才能明白我们每一个人、每一个企业和每一个国家将要去往的未来。

互联网思维已经OUT，网络空间思维才是根本。相比之下，由特定成功的互联网公司总结出来的互联网思维只是甜点，而普适性的网络空间思维才是正餐；互联网思维是少数人的窍门，网络空间思维才是每个人的钥匙；互联网思维需要练就绝世武功，而网络空间思维只是需要学

会调整和适应；互联网思维是阶段性、局部性和特殊性，网络空间思维才具有每一个人、每一个企业、每一个国家的普遍性。

“阿里是一家很运气的公司，我们这家公司的运气来自客户，运气来自互联网，运气来自中国，运气来自我们每个人的努力。所以未来的15年，未来的87年，我们坚持要感恩这个时代、感恩互联网、感恩中国、感恩中小企业。”马云说。

2014年是美国互联网诞生45周年，也是中国互联网接入20周年。可以说，阿里巴巴在最合适的时机上演了最合适的一幕。一个45岁的中年“美国”，与一个20岁正当青年的“中国”；美国诞生的互联网，中国创造的企业；美国式风险投资的杰作，纯粹中国本土的创业者；美国资本市场缔造的神话，中国特色的商业模式。这一切，都是非常富有意味的对比。更重要的是，阿里巴巴的神话不是一个孤立的个案。在阿里奇迹的背后，还有同样独特而出色的腾讯，更有百度、京东、360、小米等一大批从中国崛起，而必将走向全球的互联网公司阵列。同时，还有俄罗斯、印度和巴西等一样生机勃勃的互联网新锐企业。全球互联网以美国为绝对中心的时代将永远成为过去！

所以，下一个十年，马云和阿里巴巴究竟将会有何等的可能性？将创造何等的奇迹？这些问题无疑将影响我们的时代，影响我们每一个人。我们可以展开最丰富的想象力，从过去15年超越我们想象力的阿里之路中，去探究下一个十年可能更加超越我们想象力的阿里之路。

马云在阿里巴巴的花名是风清扬。风清扬是金庸武侠小说《笑傲江湖》的人物，原属于华山派剑宗的一代宗师，也是金庸小说中剑术达到最高境界的高手，熟习“独孤九剑”。风清扬武功盖世、剑术超神，仅在第十回传剑中登场，一直隐居华山思过崖。根据后来方丈与冲虚所言，当年风清扬于剑气内斗时，曾被骗而没有赶上剑气宗对决，最后剑宗落败，他亦无面目面对华山派。后风清扬在思过崖遇到令狐冲，见他颇具慧根，便传他“剑魔”独孤求败绝学“独孤九剑”，此后独孤九剑多次让令狐冲脱离险境。

而今天马云的“独孤九剑”独门绝招，就是真正的网络空间思维。作为一个人或是一个企业，要走向卓越，就是需要掌握真正的网络空间领导力。对于一个国家来说，就是要具备强有力的网络强国领导力。这也是习近平总书记所说的网络强国的真正内涵。可以说，习总书记倡导的中国梦，其实就是网络空间的中国梦。

马云的独门绝招：超越互联网的思维模式

当下流行和交织在一起的三种思维模式、三套话语体系

三种思维模式 / 项目	信息化思维	互联网思维	网络空间思维
简称	e 思维	i 思维	c 思维
思维导向	技术导向	产业导向	空间导向
主要内容	设备之间互联	人与人互联	大数据互联一切
主要特性	信息化、网络化	社会化、自组织	有机化、智能化
三个不同视角	传统信息化（工具）	互联网（局部）	网络空间（整体）
主导空间	线下主导（Offline）	纯线上模式（Online）	线上驱动线下（O2O）
商业模式特性	重重力	零重力	零驱动重重重力
创新模式	渐进式创新	颠覆式创新	融合式创新
应用重点	上网与连接	构建关系、自组织	大数据
适用领域	传统领域	纯互联网领域	所有领域
典型案例	银行等信息化	互联网公司	3.0 新型公司
农业	农村信息化	网上买农产品	网络空间的农业体系
工业	工业信息化	网上买产品	网络空间的工业体系
服务业	服务信息化	网上提供服务	网络空间的服务体系

阿里巴巴做的百分百是电子商务，但是阿里从来不卖一件商品；马云做的百分百是互联网，但是他说他不懂互联网；阿里是典型的技术公司，但是马云说他不懂技术，阿里也从来不追逐任何技术热点。当美国的高科技巨头在憋着劲研究更新的产品和技术，比如当苹果谋划智能手表期望再次颠覆世界，谷歌为谷歌眼镜埋头苦干，国人为特斯拉而神魂颠倒，创客和奇客成为顶礼膜拜的新潮流之际，阿里对这些好像无动于衷。

而互联网思维这个概念伴随着雷军、周鸿祎等新一拨互联网大佬的成功，而开始在大众层面流行和神话之际，阿里和马云独特的网络空间思维模式，却依然被人们忽视和低估。

马云真正的秘诀就是独特的思维模式。马云诚恳而谦虚地说，自己并不比别人聪明，只是与别人不同角度看问题。这个角度之差，正是奥妙所在。因为，最具威力的东西，总是最简单的。马云的思维模式，我们把它概括总结为网络空间思维模式。网络空间思维不但超越传统，也超越当下炙手可热的互联网思维。

要理清楚马云的思维模式，我们必须首先回到核心概念的界定和厘

定，通过概念的对比以及英文术语，可以更加直观，便于区分。包括网络空间和互联网Cyberspace（Internet）；网络空间时代和互联网时代Cyberspace Age（Internet Age）；网络空间思维和互联网思维Cyberspace Thinking Way（Internet Thinking Way）；网络空间领导力和互联网领导力Cyberspace Leadership（Internet Leadership）。

我们所说的网络时代（Internet Age），更确切的应该是网络空间时代（Cyberspace Age）。通过英文术语可以更直观区分网络时代和网络空间时代的不同。以网络空间时代去对应农业时代和工业时代，才能避免走入传统互联网的狭隘之中。

也就是说新的网络时代，必须树立网络空间和现实空间双重空间的思维模式。新的空间，代表着新的规律，更代表着新的时代和新的文明。当今现实的复杂性在于人类生存空间不是简单从现实空间迁移到网络空间，而是要适应一个并行的双重空间。两个空间如同两个变量，在不同领域各自的影响程度很不一样，而且时间轴上也时刻都会变化。

但是，不管如何复杂，一个最根本的结论是：在信息和个人获得空前解放的网络空间，只有汇聚、提升和强化非权力性影响力，才能真正提升网络空间领导力。目前大量问题的存在，都是因为迷恋在传统现实空间的权力性影响力，而错失了非权力影响力的打造。

目前个人、企业和政府等面临的主要挑战，就在于网络空间领导力的缺失。不认识网络空间的独特性，不具备网络空间思维，就无法真正有效地建立网络空间领导力，无法有效驾驭新的形势和新的趋势。

阿里发展的三个阶段

项目 \ 发展阶段	第一阶段	第二阶段	第三阶段
思维模式	信息化思维	互联网思维	网络空间思维
思维阶段	e 思维阶段	i 思维阶段	c 思维阶段
业务重点	B2B、C2C	支付宝、余额宝	云计算、大数据
公司定位	电子商务公司	电子商务基础服务	网络时代基础服务
大致时间	1999—2005	2005—2013	2013 年—未来 5 ～ 10 年

15年来，深入阿里的发展轨迹，就可以发现，阿里的发展不是一蹴而就的，而是循序渐进的，经过了三个阶段战略的不断提升和不断变革。从早期为企业和商家建设网站和发布信息的原始B2B阶段，到随后进入C2C领域，阿里并没有超人一等的模式，依然属于信息化阶段的传统电子商务公司。而随着诚信通和支付宝的建立，阿里开始超越信息化

的思维，以把握电子商务领域最重要的信用和支付，开始了互联网思维的发展阶段，这个阶段是阿里的一次提升。而在阿里启动“双十一”，初步尝到了网络空间领导力的甜处之后，开始了脱胎换骨式的战略大提升。支付宝的剥离，B2B的退市，以及雅虎股份的回购，使阿里真正具备了全球网络空间的大格局。

网络空间的特性

网络空间一词来自英语Cyber或者CyberSpace，在学术界有不同的翻译，如赛博空间、信息空间、网电空间、网络空间等。赛博空间、信息空间更多用在哲学与计算机专业领域，网电空间多用于军事安全研究领域，学术界最为常用的还是网络空间。而对网络空间涵盖的领域则有不同认识。比如有人认为网络空间是无政府主义的“自由空间”，还有人认为网络空间是主权国家可支配控制的除领海、领土、领空以及太空之外的“第五类空间”，还有人认为网络空间是人类相对于现实空间的“第二类生存空间”。而我们认为网络空间源于现实空间，影响和制约现实空间。互联网的发展逐步形成一个超越现实空间，并且主导现实空间的全新的生存空间。

网络空间特性和内涵

维　度	五大特性	对应的主要内涵和能力
物质属性	虚拟性	全新的信息神经系统
控制程度	自由性	非权力影响力主导
运行速度	即时性	实时互动为基础的有机化
范围范畴	全球性	组织边界的透明化和全球化
相互关系	复杂性	驾驭各类复杂关系和事件

网络空间的新特性表现基于互联网从工具属性到空间属性的提升。真正的网络空间正式形成以大规模用户同时在线为重要标志。人类的各项社会活动都表现为现实空间与网络空间的渗透与融合。网络空间以社会化和即时化为基本特征，由迅速崛起的移动互联网的带动而进入了一个全新的发展阶段。实时同步的各种互联网应用逐渐超越异步应用成为主导。同时，网络空间的信息与数据的全球化流动特征更为明显。

网络空间对应的是现实物理空间，但网络空间超越于现实空间，又主导现实空间。两种完全不同特性的空间具有不同的内在规律，也代表着工业时代和网络时代两种不同模式。这两种范式的冲突与融合构成了

当今社会发展的主旋律。传统范式可以形象地称为大教堂范式，而网络空间范式，可以形象地称为大集市范式。这两种思维模式开始代表着两种世界观：自上而下与自下而上，集中式与自组织，控制式与动员式。传统范式更适合于现实空间，新范式更适合于网络空间，对一个国家而言，现实空间和网络空间是相互作用的，所以两种范式不是非此即彼，而是需要协同和融合。

网络空间从科幻走向真实，从理论到活生生的现实，并且开始超越现实空间，并主导现实空间，主要因为网民数量不断增加，人均上网时间大幅度增加，出现了大规模同时在线的网民群体，而同时在线的网民之间的关系与互动，成为互联网的主要内容。

典型的案例就是2014年4月11日晚间9时，腾讯QQ同时在线账户突破2亿，成为15年发展历程中的重要里程碑。同时在线账户突破1亿是在2010年3月5日，用了11年的时间，而第二个1亿仅用了4年，移动端贡献超过七成。腾讯第四季度财报显示，QQ月活跃账户数达到8.08亿。另一个案例就是微信，微信的合并月活跃账户数达到3.55亿，而且微信基本上消灭了上线和下线的区分，将实时在线作为一个网民网络生活的基本状况。

网络空间最大的特点是信息的自由传播获得空前的解放。斯图尔特·布兰德的名句说：信息渴望自由。人又何尝不渴望自由。借助信息的自由，人类在网络空间也获得了多维度的解放，所以说，网络空间的形成是人和信息走向双重自由的内在推动力驱动的结果，代表了人类新文明的全新阶段。

与现实空间相比，网络空间有着自己独特的特性，包括虚拟性、自由性、即时性、全球性、复杂性等，这些特性来自网络空间的技术特性、物理特性、文化特性和政治特性。首先从技术特性上讲，网络空间是基于开放式技术协议和基础架构，去中心化的运行模式，同时脱离政府组织的管理机制。从物理特性讲，网络空间的最大特性是虚拟性，以及由此带来的物理开放性，网络空间以信息为载体，以每秒30万公里的传播速度运行。网络空间的发展历史，也塑造了独特的文化特性，形成了独特的价值观，也就是自由、开放、平等、创新的互联网精神，这是网络空间50多年历史形成的文化基因。同时，网络空间的政治特性也依然突出，与主权国家主导和领导下的现实空间不同，掌控网络空间绝对主导权的美国认为网络空间是全球公域（与海洋、太空类似），是海、陆、空、天外的第五空间。

从社会传播层面看，大规模同时在线网民之间信息的自由、不受控制、实时传播（所有人对所有人的即时传播）基础已经初步奠定，公共

领域和私人领域两大层面的社会传播模式已经发生根本性变化。而社会传播模式彻底变革是人类信息、营销、商业、生活、社会、政治等各领域、各层面变革的根源。趋势不能阻挡，更不可能逆转，这是我们必须面对的现实和新趋势。

正是由于马云没有将阿里巴巴局限为一个互联网公司，固守在互联网领域内的新技术、新应用和新服务上，也正是由于马云超越传统狭义的互联网概念，将阿里定位为一家网络空间时代的新商业服务商，才能一次次完成漂亮的转型和提升，才没有一次次被技术变革的新浪潮打翻。

15年来，阿里超越了三大门户，超越了电子商务，超越了腾讯、百度等传统互联网模式。阿里远离当下炙手可热的互联网思维，早已经将视野放得更高更远。所以，可以毫不夸张地说，阿里的成功，其独特的思维模式是内在自觉、不自觉的决定性因素。

超越互联网思维的网络空间思维模式

与十多年前相比，最大的变化就是那时候懂互联网的人很少，而今天认为自己不懂互联网的人已经很少。每个人都可以面对互联网讲得头头是道，而只有马云依然可以坚持说自己还是不懂互联网。而在马云的不懂背后，却是他的思维最早超越了互联网本身，迎合了一个全新时代的内在规律和大趋势。

不同的特性决定了不同的范式，不同的范式决定了不同的思维模式。当下的混乱和迷惘，主要在于多层次、多角度的概念和思想混杂在一起，形成了片面和误导。

当今时代，无论作为个人、企业还是政府，要正确应对互联网的挑战，必须区分三种思维模式的差异。基于现实空间的传统思维无须多说，这是过去主导我们现实社会正常运转的基础。而当下市面上最盛行的互联网思维，值得大家关注和学习，但是也必须警惕互联网思维的局限性和适用范围。互联网思维对于很多新兴互联网服务模式的成败起到了决定性的作用。包括免费模式，用户至上，注重用户体验，以及“羊毛出在狗身上”等超越常规的观念，都是很有时代冲击力的。对于相对比较纯粹的服务型的互联网企业，由于核心产品、业务流程和服务流程基本都基于互联网，借助零边际成本的特性，以及风险投资以资本换取时间的新发展模式，可以有足够的资本和资源空间，实现“赢者通吃”的奇迹般的成功。互联网思维作为全新的启示，毫无疑问是很有价值的，尤其是能够帮助我们走出传统思维模式，走出过去的传统固化范式。

但是，互联网思维也是双刃剑，更不是包治百病的神奇药方。对于很多传统企业来说，真的依据互联网思维来做事，很可能会变成毒药。试想，作为一个钢铁公司，如果真的将钢铁本身免费，通过服务收费，那么一定很快就死翘翘了。

三种思维 / 项　目	传统思维	互联网思维	网络空间思维
对应空间	现实空间	局部空间	网络空间
对应时代	工业时代	过渡阶段	网络时代
适用行业	传统行业	纯互联网服务业	各行各业
传统与网络关系	或的关系（对立）	或的关系（对立）	与的关系（融合）

而网络空间思维模式才是解决新时代一切问题的根本。一个钢铁公司，如果通晓网络空间的特性，善于在网络空间中重构上下游关系和产业生态，通过网络空间与公司内部外部、产业上游下游等形成实时、动态的网络化互动，通过实时、动态的大数据来决定钢铁的产品特性和产量以及物流体系，那么，这个钢铁公司就成功实现了网络空间的转型，就是货真价实的新型互联网公司。

阿里不是互联网公司，但是事实上阿里的平台系统、阿里的大数据、阿里的云计算是走在最前面的，阿里是最互联网的公司。马云还是最懂得将领导力延伸到网络空间的人。

网络空间思维的关键词包括：有机化，社会化，人性化，即时化，透明化，去权力化。这些词汇背后，都蕴藏着网络空间领导力打造的内在规律和基本方向。

以网络空间思维来看，农业面临的问题不是传统的农业信息化建设，而是要重新构建网络空间时代的整个农业，是整个产业产供销的重构。依然是立足于地方特色，发扬各地农业的特色特产特长。不是要将农产品免费，反而应该更加昂贵，实现更高的附加值。工业也不再是传统的信息化建设，而是要重造网络空间时代的工业体系。

网络空间安全（简称网络安全），不是一个国家的网络安全，而是一个国家在网络空间的安全。网络空间安全的对立面不是一个国家的网络不安全，而是一个国家不安全，是网络空间给整个国家造成不安全。

同样，对于网络空间时代的服务业、金融业、媒体业，以及网络空间时代的社会运动、社会治理、政治外交和军事，都需要全新的思维。而且这个思维不需要具备“特异功能”，而只要将思考问题的角度进行转换，思考的方式有新的方法，就可以豁然开朗。

网络时代生存之本：打造网络空间领导力

可以说，当今政府面临诸多网络引发的挑战时疲于奔命，根源在于政府在网络空间领导力的严重缺失。政府依然局限在原来传统的思维模式之中，只是将网络当作一个管理和治理的对象，而不知道应该深入网络空间，建立强大的网络空间领导力，才能药到病除，才能长治久安。

而诸多传统企业和传统行业，不断陷入困境，根源也在于网络空间领导力的缺失。这些传统企业和行业在现实空间中，原本具有强大的领导力。但是，在这个消费者大规模向网络空间转移的时代，要完成真正的转型，已经不仅仅是建立一个电子商务部门那么简单，更不是把网络当作新渠道在网上买东西而已，而需要从企业领导人开始，在网络空间重建领导力，才可能有生机和希望。

沃伦·班尼斯（Warren Bennis）说："领导力就像美，它难以定义，但当你看到时，你就知道。"所谓领导力（Leadership）就是指在管辖的范围内充分地利用人力和客观条件，以最小的成本办成所需的事，提高整个团体的办事效率。领导能力是把握组织的使命及动员人们围绕这个使命奋斗的一种能力。

三个层面网络空间领导力

三层次	三大层面	三类领导力	核心要点
微观	个体	个体领导力	感召力和说服力
中观	组织	组织领导力	吸引力和动员力
宏观	国家	国家领导力	同化力和凝聚力

如果说，领导力是一门艺术，那么在虚拟性、自由性、即时性、全球性和复杂性的网络空间中建立影响力，那更是艺术中的艺术。当然，只要充分了解网络空间特性，洞察网络空间的规律，掌握网络空间思维模式，那么重建网络空间的领导力并不是神奇之事，也不是只有个别人才能成功的小概率事件。

过去，无论是传统企业的领导，还是各级政府部门的领导，他们擅长也习惯通过权力性影响力建立领导力，出色完成本职工作和社会职责。但是，在网络空间时代，他们将由于网络空间领导力的缺失，而面临巨大的挑战。

项目 \ 三种领导力	传统领导力	网络空间领导力（狭义）	网络空间领导力（广义）
对应空间	现实空间	网络空间	双重空间
主导影响力	权力性影响力	非权力性影响力	双重影响力
领导力特性	自上而下集中控制式	自下而上开放自组织式	双重模式

要充分理解网络空间领导力，还要先回到传统领导力的理论体系。领导力五力模型认为，领导力是支撑领导行为的各种领导能力的总称，其着力点是领导过程；换言之，领导力是为确保领导过程的进行或者说领导目标的顺利实现服务的。基于领导过程进行分析，可以认为，领导者必须具备如下领导能力：

1.对应于群体或组织的目标和战略的制定能力（前瞻力）；2.对应于或来源于被领导者的能力，包括吸引被领导者的能力（感召力）及影响被领导者和情境的能力（影响力）；3.对应于群体或组织目标实现过程的能力，主要包括正确而果断决策的能力（决断力）和控制目标实现过程的能力（控制力）。这五种关键的领导能力就构成了领导力五力模型。在网络空间中，领导力的本质没有改变，改变的是内涵和实现方式。

最大的挑战是，网络空间与现实空间最大的区别在于权力性影响力（权力性影响力来源于法定职位，即职位权力。职位权力包括惩罚权、奖赏权、合法权）的边缘化，而非权力性影响力（非权力性影响力又称自然影响力，主要因素有品格因素、能力因素、知识因素和感情因素）在网络空间成为绝对主导力量！对于所有传统企业和政府的领导来说，仅仅依靠传统的领导力已经难以适应新的时代。重新构建网络空间领导力，成为每一个企业、每一个行业、每一个政府部门、企业各层级领导、政府各部门各层级官员的当务之急。

企业和政府是传统现实空间时代两大权力和资源的最大掌控者。而在网络空间，由于个人获得空前的自由和解放，所以决定了网络空间对于传统权力性力量的排斥和抵触。原来现实空间的优势反而经常变成了劣势。而要在网络空间建立领导力，必须通过非权力性因素，来构建亲和力、凝聚力、号召力、认同力和动员能力。如果说权力性因素依靠的就是权术水平，那么通过非权力性因素驾驭领导力，更是一种艺术。

阿里的网络空间领导力，可以通过“双十一”活动来最直观地展现。“双十一”是个展现网络空间领导力的系统性工程，媒体的全面动员，上下游的全面动员，客户的全面动员等，一个企业的活动最终变成

整个商业界，乃至整个社会的一个大事件，既实现了公司业务销售目标，又锻炼和提升了上下游的网络空间行动力，同时还启蒙和教育了整个社会的互联网转型。

领导力五力模型在现实空间与网络空间的应对要点

领导力五力	现实空间	网络空间
前瞻力	行业性为主的前瞻性	时代趋势的前瞻性
感召力	公司内部为主的感召力	上下游产业链的感召力
影响力	企业利益相关方的影响力	无边界泛客户的动员能力
决断力	内部决策的决断力	复杂网络空间的决断力
控制力	内部流程和管理的控制	全球性、有机性的驾驭能力

以传统媒体转型为例。过去十多年，全国上下各大媒体都前赴后继建起了网站，开起了微博和微信，开放了客户端和APP。其投入的资金之多，加起来其实远远超过互联网公司烧掉的钱，而且十多年过去了，依然烧钱如故，依然扭转不了被边缘化的命运。这是因为传统媒体缺乏网络空间思维，缺乏网络空间领导力。首先，新旧媒体，要先分得清楚，再融合在一起不迟：究竟什么是当下时代的新、旧媒体？过去新旧媒体概念不清晰，界限不明晰，两套话语一直混淆在一起，造成了当下理论界和业界的混乱、迷失和错误。其实真正的新媒体，就是基于网络空间（Cyberspace）的媒体。旧媒体是基于现实空间的媒体。网络空间是一个所有人对所有人的可以进行大规模即时互动与传播的新空间。所谓媒体融合是基于网络空间和现实空间双重空间不断融合的媒体。

网络空间思维的企业特性

层　次	特　性
领导人	个性化（有独特理念，富有感召力，善于驾驭复杂性）
企业形象	社会化（消除企业边界，外界充分的认同感和参与感）
业务流程	有机化（实时动态的大数据驱动一切）
客户关系	直接化（形成大规模实时互动关系）
产品	人性化（人格化的亲和力，永远在改进的β版*）

* 即测试版（Beta 版）。

比如，传统企业为了应对互联网的挑战，一些开明的老板会花重金聘请优秀的电子商务高手，组建专门的电子商务部门进行销售，投入大量资源进行推广。但是，迄今为止，成功者屈指可数，甚至可以说还没有真正的成功者。核心的问题在于，企业有电子商务部门，整体企业在

网络空间缺乏基本的号召力和影响力。这个老板放手让懂电子商务的人才去折腾，但是自己缺乏基本的网络空间领导力。这不是真正的互联网转型，而最多只是虚幻的伪转型。只有企业整体建立起超越所有竞争对手的网络空间领导力，只有老板、一把手自己也具备网络空间领导力，这个企业才真正完成了互联网转型，才能保证未来的长治久安。

这就是为什么阿里可以不卖一件具体的产品，而成为中国和全球最大的电子商务公司。而对于马云来说，电子商务不是传统的以交易为中心，而是通过交易形成大数据，形成海量用户和海量交易的平台，形成新时代的基础设施，一步步实现马云心目中网络时代最终极的企业制高点。

网络空间思维的国家特性

层　次	特　性
领导人	去权力化，个性化，网络亲和力，更强大的认同感
国家形象	符合互联网精神，新锐的国际形象，进取的国家愿景
政府机构	去权力化，社会化，政府越来越成为看不见的手
大众	民众的认同感，强有力的社会动员能力
外交	网络空间时代的公共外交，多层级的社会化
治理	网络空间时代的社会化治理体系，多利益相关方共治模式

阿里的全新定位：网络时代的基础设施服务商

马云再次超越自身的战略，就是再次改变阿里的整体定位。那就是在网络空间时代全面到来，网络空间开始主导每一个个人、每一个企业、每一个行业、每一个国家，乃至主导整个世界之际，阿里要成为网络空间时代的基础设施服务商。

可以说，马云这一次的战略定位，已经从根本上超越了亚马逊、eBay的电子商务定位，也超越了谷歌和Facebook连接所有人和所有信息的战略定位。

马云这次显露的野心第一次有了拿破仑式的壮观和伟大。可以说，阿里今天的定位将直接决定未来能否超越谷歌，超过美国所有商业公司，成为102年公司的根本。这个模式肯定不是阿里的终极模式，但是，它已经无限接近了马云的梦想和这个新时代的制高点。

那么，让我们深入看看这个与众不同的战略定位，这个决定下一个十年阿里未来命运和能否超越美国、超越时代的“超级武器”。

网络空间支撑系统	人体比喻	对应功能
云计算	肌体系统	新的基础设施
大数据	神经系统	新的信息系统
互联网金融	血液系统	新的能量系统
平台和操作系统	大脑系统	新的操作系统
物流系统	肌肤系统	两个空间的接口

2012年，马云在“网商大会”上发表闭幕演讲时，剖析了阿里未来的三大业务：平台、金融和数据。如今已经发展到了网络空间下考虑基础设施服务提供商的阶段。我们觉得未来阿里的战略支撑点将由云计算、大数据、互联网金融、物流平台这四大法宝组成。还有另外一个秘密武器就是操作系统。

目前全球市值最高的互联网公司是谷歌，在4000亿美元左右。2004年谷歌上市的时候也是全球瞩目，当年融资19亿美元的数额也是石破天惊的。但是，今天阿里融资的数字是其10倍以上。大家都知道阿里巴巴在2007年11月6日香港上市，当时17亿美金的融资额度也是缔造传奇的。而7年之后再度上市，完全是今非昔比了。

Facebook创下的IPO纪录曾经被人们认为不可超越，如今也被阿里轻松跨越了。马云的下一个目标当然是挑战全球市值最高的互联网公司谷

歌。目前谷歌4000亿美元的高度几乎还是阿里的两倍左右。立足中国这个全球最大的互联网市场，如果阿里未来几年表现出色，超越谷歌并不是梦想。而阿里如果还有更高的目标，那就是目前全球高科技公司市值最高的苹果，也是全球上市公司的最高，是5000亿～6000亿美元级别的。显然，要跨越这两座高峰，不但需要马云未来几年努力而卓越的奋斗，更需要中国经济和社会发展的顺风顺水。

我们可以大致勾勒一下阿里的潜能和可能性：在中国市场上，阿里在电子商务领域处于绝对垄断地位，而这个市场本身依然在高速增长的初期。这块市场为阿里再增加一倍的市值是一个很顺理成章的事情。

阿里金融板块是另一大充满想象力的领域。借助互联网，以及中国传统商业的不完善，阿里找到了一个巨大的蓝海。而比起电子商务的蓝海，中国高度垄断而且畸形的金融市场，为马云提供了更大的机会。对于阿里金融板块超越电子商务板块，这一点很多人现在就已经非常认同。也就是说，这个板块，也可以让阿里帝国的市值增加一倍。

全球化是中国互联网公司的短板，也是当下阿里的短板，但是短板从另一个角度来说，也就是机会和未开发的潜能。以这次阿里上市获得的资金，以及巨大的全球影响力，加上马云的战略和资本运作能力，阿里巴巴未来全球化步伐将迅速加快。而且，海外收入超越国内收入，这个关口一定会在十年之内到来。简单地说，全球化还可以为阿里的市值提供新的一倍数量。

而这一切，还不包括菜鸟物流、云计算、大数据以及操作系统等目前还处于初期的战略布局的内容。但是不算这几块的内容，按照上述的三个倍增，就可以让阿里探到万亿美元级的高度了。

当然，这是相对比较理想的预测。可是，这个理想并不是虚幻的。就像2007年马云面对投资者时理直气壮说的：“八年来，我问过所有的投资者，哪个季度让他们失望过？哪个季度我没说到做到？我们每年做的比说的好。”

可以说，下一个十年不敢预测，也不可预测。但显然，今天的马云已经胸有成竹。2014年开始，全球下一个30亿网民启动，全球互联网发展将进入一个重大转折点，将从以发达国家为中心转移到以发展中国家为中心，将从以美国为中心转移到以中国为中心。随着全球互联网下半场的开始，中国互联网的全球崛起是时代的必然趋势。互联网是中国国运，我们唯一要防范的就是自己不犯战略性错误，尤其不要背离互联网精神，走向封闭和狭隘。我们要做的就是轻轻抓住历史机遇，不要错失。正如邓小平所说：“什么错误都可以犯，丧失机遇的错误不能犯！”

下一个十年，顺应时势，阿里巴巴这个快乐的青年必将改变全世

界！

超越“大物流”，贯通“天”“地”“人”

中国兵家哲学讲究虚虚实实，网络空间尤以为甚：线上、线下对应一虚一实。而马云的阿里巴巴恰好居于“虚”与“实”的中间地带。早在2010年年中，阿里已经提出淘宝大物流计划。半年之后，承载着物流调配系统的信息平台“物流宝”正式推出。将第三方快递、仓储的信息接入“物流宝”，它可以面向淘宝卖家提供入库、发货、上门揽件等服务。“物流宝”让阿里的物流发展策略起步，利用数据化分析追踪各地物流资源使用情况，减少冗余流转环节，初步达到降低成本和提高效率的目的，也为阿里全面开启“大物流”计划奠定良好基础。

在阿里内部，“物流宝”的代号叫“天网”，CSN即中国智能骨干网的项目代号是“地网”。“天网+地网”的组合，让阿里可以自由游刃于天地间。

地网横通：游遍全中国，到达全世界

2014年5月28日，由阿里巴巴集团牵头的物流项目“中国智能骨干网”（简称CSN）在深圳正式启动。阿里巴巴、银泰集团、复星集团、富春集团、顺丰、申通、圆通、中通、韵达多方共同组建了一个新公司，名为“菜鸟网络科技有限公司”，“牵头人”阿里公布了公司的产业定位和发展战略，目标直指“游遍全中国、到达全世界”的广覆盖、智能化、平台化的超级物流航母。

当天，马云和阿里巴巴其他大佬——CEO陆兆禧和阿里小微金融服务集团CEO彭蕾同时出现在CSN筹建现场，共同参加CSN现场发布会，以示对CSN的重视程度。

具体股权方面，天猫（阿里）投资21.5亿元人民币，占股43%。银泰通过北京国俊投资有限公司投资16亿元，占股32%。富春集团则通过富春物流投资5亿元，占股10%，上海复星集团通过上海星泓投资有限公司投资5亿元，占股10%。圆通、顺丰、申通、韵达、中通各出资5000万元，占股5%。

“菜鸟”入市：物流网巨擘，追求10万亿

“菜鸟”这个名字带着以柔克刚的韵味，马云之所以想到这个名为“菜鸟”的公司，并将其注册下来，据说其寓意是想在做业务时能永远保持“菜鸟般”的学习心态。“天猫”“菜鸟”“巴巴”等，马云所取的这些名字虽出人意料，却又在情理之中，并为大家带来不少谈资。

马云手下大将CSN的掌门人沈国军出任“菜鸟网络”CEO，马云出任

董事长。CSN出手不凡，第一期投资数额为1000亿人民币，目的在于10年之内建立一张能支撑日均300亿元人民币网络零售额的智能物流骨干网络。日均300亿元的零售额正是对应着年度10万亿元人民币的均值（2013年，淘宝与天猫的销售额已突破1万亿元人民币）。

但菜鸟这个“10万亿”的均值会不会太夸张了？如果马云要建仓库、购火车皮、聘送货员，我看有点悬，但他真心不是！

CSN平台：颠覆物流、快递的传统

马云十分明确地提出：菜鸟不做自建物流。其核心目标是为电子商务企业、物流公司、仓储企业、第三方物流服务商等各类企业提供平台服务，而不是自建物流或者成为物流公司，和淘宝公司本身不卖一件商品异曲同工。

“菜鸟”入市，可以说颠覆了物流、快递业的传统。马云也直接“宽慰”一线的各大快递公司：“我们不会抢快递公司的生意，阿里巴巴永远不会做快递，因为我们没有这个能力，我们相信中国有很多快递公司做快递可以做得比我们好。”

菜鸟CEO沈国军则进一步明晰菜鸟的职能：CSN将应用物联网、云计算、网络金融等新技术，为各类B2B、B2C和C2C企业提供开放的服务平台，并联合网上信用体系、网上支付体系共同打造中国未来商业的三大基础设施。

千县万村：世界大互动，社会全开放

2014年10月13日，阿里巴巴宣布在未来5年之内投入100亿元人民币发展千县万村计划，即建立1000个县级运营中心和10万个村级服务站，这应该是菜鸟极为特殊和关键的环节之一。

2014年10月14日，阿里巴巴上市之后的首个“双十一”就把“出海准备”的压力传导给了菜鸟，预示着菜鸟将完成在国际舞台上的首秀。然而，菜鸟的负责人还是一贯地有信心：菜鸟作为支持全球化的战略，已完成了在200多个国家和地区的物流资源布局，可实现全球包裹通达。这意味着，国内消费者可以通过天猫国际平台“买世界”的同时，外国消费者也可以参与“双十一”抢购。

早在几个月前的2014年5月，COO童文红向外界阐述，“我们在全国去拿地建设仓储物流中心，为更好地在物理上连接商家和快递企业；我们搭建基础信息平台，为有意愿改造和提升信息技术能力的合作伙伴提供支持；我们提供数据产品，希望为行业的发展和建设提供参考和服务。”菜鸟的高管不断给外界释放信号，显示菜鸟物流平台对全社会开放的明确战略意图。

菜鸟今年的一些成就也可圈可点：2014年5月11日，浙江杭州保税物

流中心正开展跨境电商进口试点工作，菜鸟网络与联邦快递、EMS等30多家物流企业已落户空港新城；2014年6月4日，泉州台商投资区的菜鸟网络科技智能骨干物流项目宣布，将确保于四个月之后动工建设，并在泉州建设3个“菜鸟”项目；2014年7月18日，菜鸟继与新加坡邮政合作之后，又和巴西邮政签署了一份合作备忘录，二者将在B2B贸易、B2C贸易、进口商品、跨境支付和物流平台上探索紧密合作。

“大物流”：让商业运转越来越快

上面提到了马云的“大物流”理想，马云曾在一个非公开场合这么说过，“物流，我们今天要想明白，快递只是把物流最后一公里解决掉，如何解决物流配送过程中的仓储配送？整个物流基础设施在中国是很差的，中国智能骨干网建立的不仅仅是一套电子商务的基础设施，我们在建一个中国商业的基础设施。通过数据、仓储、配送，让国家投的高铁、公路、水运基础设施利用起来，让商业运转越来越快。”

马云还是秉持一贯跳出问题看问题的思路，这确实是更加高明地解决物流问题的方法：不是如何把包裹送到消费者手里，而是如何让运送包裹的人，更好地、更轻松地完成这一过程。马云坚信，支撑中国未来经济发展的企业一定是我们今天没有听过的；未来的新型企业，是基于互联网思考、基于互联网技术、基于对未来判断成长起来的企业，并将支撑整个社会经济发展。因此才有今天“菜鸟”这一平台级“大物流”的构想。

从模仿美国、超越美国的角度看，针对阿里上市后的“菜鸟”全球化，马云面对全球其他的重量级对手公司，特别是美国公司，他肯定会借力打力——“拿你们的钱、雇你们的人、买你们的公司……”

可以说，马云的“大物流”计划完美结合了平台型思路的轻资产、物流基地思路的重资产这二者打通线上、线下的核心要素，再次彰显马云未来战略的取舍之精准和灵活。难怪《南方都市报》在马云赴美IPO之后的报道中发出概括：“阿里巴巴做菜鸟物流而不做房地产，是梦想在指引。”新浪网房地产板块随后引用了这篇报道……

未来赶超3000亿美元的秘密武器

可以毫不夸张地说，操作系统是中国IT业几十年的痛，也是建设网络强国最大的短板。直到今天，对于大多数专家、业界人士和社会各界来说，一提起操作系统，依然毫无底气。对于国家建设自主可控的操作系统，大多数网民更是冷嘲热讽，毫无信心。

中国人，为什么在操作系统面前站不起来？理由简单：首先，操作

系统的确是难度大，它竞争的不仅仅是一个产品，而是整个产业链，乃至整个生态系统。其次，我们过去也满怀信心，耗费巨资，但是最终收效甚微，代价惨重，甚至出来了像当年“汉芯”那样的中科红旗“丑闻”。当然，最重要的是，我们绝大多数人的思维和观点停留在过去，老化在历史，固化在旧有的挫折中，我们的大脑缺乏像操作系统那样的与时俱进、及时升级。

那么，阿里会不会成为中国操作系统领域的领军者，甚至成为全球操作系统的强有力竞争者？我想今天没有人会相信。但是，马云却对操作系统充满遐想。2014年7月25日，他就特意给我展示他的手机，他说这是基于阿里手机操作系统的手机，不是基于Android系统，而是阿里埋头开发4～5年的产品，是从底层做起的，但与Android有兼容模块。

阿里的云操作系统，命运可谓最为多舛。在遭到谷歌的打压、舆论的不看好、市场的恶劣竞争环境等之后，2014年7月底，中央政府采购网发布的“2014年中央国家机关政府采购协议供货商名单”中，国产操作系统的占比明显增大，阿里巴巴集团旗下YunOS以唯一的移动操作系统的身份入围。其实在中央网信小组网络强国战略发布之后，特别是“4·8”XP停服事件以来，产业界对操作系统的重视似乎还没醒过来，而此时马云的阿里巴巴再一次挑战了“大多数人”的“灯火阑珊处”。

从实践上看，阿里云开发者大会于2014年10月16—17日在杭州云栖小镇举行，这是中国云计算领域一年一度的大规模的开发者盛会，已连续举办三届。20日，举办了手机操作系统的隆重发布会。

从理论上看，互联网实验室在XP停服事件上发布的研究报告指出，操作系统是最底层的软件，是其他一切软件运行的平台，也是计算机硬件的实际控制者，操作系统在很大程度上决定了一部计算机的安全性，对于网络安全意义绝对重大。

从商业竞争上看，进入移动互联网时代，即使竞争已经上升到了应用、服务和生态系统的全方位竞争，但在移动生态系统格局中，操作系统的核心地位依然更加突出。可以说，操作系统是网络空间运行最根本的基础平台，信息领域生态系统核心正在向操作系统迁移，操作系统之争是全球IT产业竞争的制高点。

事实上，对于今天的中国，大力推进中国自主操作系统不但是必须的，而且是完全可行的，因为时机和形势已经转变，天时、地利、人和，只待行动！

当今产业形势已经与过去截然不同。国家自主操作系统的梦想兴起于20世纪90年代后期，以Linux为代表的开源软件，为我们的后发优势带来了希望。但是，现在回过头来，我们也必须承认，那时候我们的产

业基础依然非常薄弱。2000年，微软和思科达到5000多亿美元规模，而我们打造一个10亿美元的互联网公司还是很大的梦想。然而，今天我们已经今非昔比，阿里和腾讯都开始向2000亿美元挑战，而美国最大的高科技公司苹果和谷歌公司也依然在5000亿美元上下。未来5～10年，随着发展中国家成为新兴网民的主要来源，全球将完成下一个30亿网民，中国公司市场价值超越美国顶尖公司不是痴心妄想，而是顺理成章的大势所趋。

最大的底气来自市场规模本身。2000年，美国网民数量是中国的10倍以上，而今天我们网民数量已经是美国的2.5倍。PC保有量和PC年销售量，那时候美国的市场规模也是中国的10倍以上，但在今天我们都已全面超过了美国，智能手机更是大幅度领先。

当然，更重要的是，本届政府对于自主核心技术的决心。习总书记在多个场合表示，“我国在关键技术和设备上受制于人的问题必须及早解决！”我们现在需要的不是继续讨论和争论要不要做的问题，而是科学评估，统筹规划，拿出具体时间表。因为，网络强国是中国崛起的基本保障，而操作系统作为最底层的软件，是其他一切软件运行的平台，也是硬件的实际控制者，操作系统在很大程度上决定了产品和系统的安全性。所以，国家最高层对于自主操作系统的战略意志已经非常坚定和清晰，就看产业界如何把握战略机遇。

面对这次自主操作系统的战略性机遇，对于很多企业来说，是不能错失的。

首先，在倪光南院士等有志之士的呼吁和倡导下，中国自主操作系统有了千载难逢的立足点和切入点。党政军和央企等领域将禁止采购微软视窗8，实际上为自主桌面操作系统让出了非常具有示范效应的市场空间。而随着智能手机成为网络安全的主战场，公职人员禁用苹果手机等举措，也将为国产智能手机操作系统创造良好的市场环境。桌面和智能手机操作系统有了立足之地，就有了很好的开端，这是我们过去所没有的决心和机会。

其次，过去我们的操作系统最大的教训是，主要采取通过863、985等支持传统科研机构和国企的方式，缺乏基本的市场活力和创新能力。当然，那时候，我们的民营高科技企业也实力不强。而今天，我们民企的高科技力量已经开始走向世界级的水平，华为、联想等传统IT企业开始具备全球竞争力。民营互联网企业，如阿里、腾讯、百度、360等，都开始更迅猛地崛起，人才、资金和市场能力，远远超越传统IT企业，开始向国际一流企业看齐。

产业创新的机会窗口虽然来了，垄断传统桌面操作系统的微软却开

始日薄西山。全球高科技格局正在发生巨大的变化，并借此机会实施替代或者双平台策略，在PC领域弱化操作系统的作用，打造新的应用平台，以做强做大应用平台，将智能手机和智能平板模式复制到PC领域，使得中国软件产业和应用服务产业迅速发展，进一步引发全球PC领域的一场革命。

可是，更关键的是高科技终极之战，就是操作系统。截至2014年8月24日，全球前三大高科技公司的市值分别是苹果6066.9亿美元、谷歌3940.4亿美元和微软3720.3亿美元。三者的共同点就是都有操作系统。可以说，操作系统是高科技皇冠上的明珠。目前，中国互联网公司为了抢占入口无所不尽其极。其实，高科技的终极入口，就是操作系统。中国高科技企业未来的王者，就看谁能够在操作系统领域捷足先登。谁占据了这个制高点，谁就真正掌握了长远的未来。

操作系统战争不可能一蹴而就，将是持久战和消耗战。大致的路径分为三步走：第一步，在党政军央企等网络安全关键领域完成替代，成为起步的利基市场，逐渐站稳脚跟，形成一定的产业生态。第二步，利用5年左右时间逐步在国内市场拓展，一步步占据主导性市场份额。第三步，用10年乃至更长的时间，在全球占据一定的份额，与美国形成你中有我、我中有你的博弈与竞争态势。自主操作系统的时机已经成熟，战略性机遇已提前到来。目前不但是很好的时机，也是最佳的机会窗口，迟疑不决的企业不管现在如何辉煌，都将很有可能错失历史性机遇。

我们必须首先汲取过去的教训，不拘泥于过去的失败，总结过去的经验，不能重蹈覆辙，再走弯路。事实证明，传统科研机构和国企主导的模式，不问责的政府资金直接支持模式，都是不成功的。单纯的“两弹一星”模式和核高基模式都不可行，纯粹的市场竞争机制也不够，必须发挥两种模式的优势，避免两种模式的劣势，对制度和产品采取双层模式。合适的战略可以考虑双轮驱动：参考智能手机操作系统的创新，采取分层机制，双重发力。既要发挥我们集中力量办大事的制度优势（建立开放式的基础平台），又要最大程度发挥互联网最具战斗力的市场力量（在平台上展开开放、公平的市场竞争，优胜劣汰让市场选择）。

总之，操作系统一战非同寻常，我们必须在机制创新、模式创新和政策创新上实现重大突破。操作系统最终是产业生态之战，不是产品之战，也不是简单的服务之战。中国作为全球最大的PC市场和智能手机市场，需要通过政策，汇聚具有产业生态构建能力的企业力量。必须选择最具有市场战斗力（富有使命感、创业精神）、富有创新精神（互联

网基因）的企业。必须在国家战略层面凝聚产业力量，尤其是具有生态主导力的关键性企业，形成强大的产业联盟。

我们不能被历史束缚，应该向前看，把握战略机遇，驾驭历史性趋势。在操作系统面前，中国人从此站起来的日子不会久远！而现在，腾讯还没有启动，百度已经觉醒加大力度，包括360等公司也在发力。

毕竟，网络空间时代的竞争，无论是商业还是国家，操作系统是基础的基础，操作系统才是最后的终极入口。阿里的下一个十年，当然不会放过这个机会。

蚂蚁金服——超越当下的杀手锏

阿里巴巴集团于2013年3月7日宣布将筹备成立阿里小微金融服务集团，阿里小微金融服务集团主要业务范畴涉及支付、小贷、保险、担保等领域。通过阿里巴巴一个平台，将帮助小微企业实现物种多样化，为网商提供工具，支持网商面对消费者；通过小微金融服务集团，将为无数小企业和消费者提供资金、支付、担保等多种他们需要的服务，支持他们的生存和发展。由彭蕾出任小微金融服务集团CEO。

在2013年早期阿里巴巴集团架构调整成为25个事业群后，最重要的理念是“信用等于财富”，“开放、透明、责任、分享、互动”是其核心价值观。曾经作为集团CEO的马云表示：“中国不需要再多一家金融公司，但中国缺一家真正专注服务小微企业的金融服务公司。”

2013年11月1日，阿里小微金融服务集团宣布公司新股权架构。根据新架构，将把40%的股份分给小微和阿里集团全体员工，而剩余的60%的小微金服股份将用于在未来分步引进战略投资者上，其中马云持股将少于7.3%。阿里小微集团正式与阿里巴巴集团、菜鸟网络形成阿里帝国的三大业务。

2014年9月，阿里巴巴占股30%的浙江网商银行获批，使得阿里金融体系的构建更加地完善。在为中国最具创新活力与潜力的中小企业服务的小微金融服务领域，由于民营银行的牌照将不再受原先小额贷款公司注册资金的限制，阿里小微金融服务的规模和前景非常令人看好。

从国内互联网格局来看，BAT中只有百度暂时没有民营银行牌照，阿里、腾讯等虽然手握利剑，但民营银行的经营对于阿里及互联网巨头而言都属探索性中期阶段，面临的问题绝不亚于之前的初期阶段，并且互联网金融模式也与之前传统银行有很大差别，对于风险控制能力、技术实施能力、大规模即时在线客户服务能力的要求更高。

2014年10月16日，阿里小微金融服务集团以蚂蚁金融服务集团的名

义正式成立，旗下的业务包括支付宝、支付宝钱包、余额宝、招财宝、蚂蚁小贷和网商银行等。

未来有谁能超越马云？我想超越者需要两个条件：1.互联网领域；2.中国。目前看来，刷新马云纪录，超越马云的，可能还将是马云，那就是马云的小微金融。

走自己的路，择优出击全球五大市场

因为互联网，过去的全球化以美国为中心展开；因为互联网，未来的全球化必将以中国为中心展开。但，中国互联网的全球化之路将由互联网企业作为排头兵。

我们从全球网民与人数分布来看，根据维基百科上的数据，全球互联网基本格局大致可以分为5个区域。

首先，看全球的人口数量与网民分布，从中可以算出潜在的网民，明显可以感觉发展中国家的未来发展必须真正地依靠互联网，不然永远也别想打“翻身仗”。到2014年底，全球互联网用户数量将会接近30亿，占全球总人口的40%，其中三分之二的用户将来自发展中国家。发展中国家网民总量和增速都超过发达国家，实际上发达国家的人口和网民的增长都遇到了瓶颈。在那些尚未使用互联网的人群中，约有90%的人均来自发展中国家，说明未来新增网民的主力在发展中国家。



其次，从各大洲分别来看，情况差异明显。到2014年底，非洲将有大约五分之一的人访问互联网；美洲将有近三分之二的人访问互联网。目前，欧洲的互联网渗透率最高，约为75%；而亚太地区的互联网用户数量最多。

由此，中国互联网企业也可看到全球市场的长远趋势。发表上述数据报告之后，联合国国际电信联盟电信发展局主管布拉希马·萨努（Brahima Sanou）称：“全世界人与信息通信技术的亲密关系已达到了一个‘分水岭’。”而以阿里为代表的中国互联网高科技企业也到达了这个“分水岭”。特别是在走向全球化发展的道路上，如何有大局的印象？

我们认为阿里在世界的5大区域市场的选择上可有所侧重，可突出自身优势，避开或削弱不利因素，更好地作为中国走出的“第一商业代表”，给后来者以启迪。

我们划分五大市场的网民状况与市场潜力等因素，主要基于下面的数据。全球截止到2014年人口为71亿，网民为30亿，还有41亿网民等待着触网。

全球主要国家网民与潜在网民数量

单位：亿

区域市场	国　家	人　口	网　民	待网人口
美国	——	3.18	2.54	0.64
欧洲	英国	0.64	0.55	0.09
	德国	0.81	0.68	0.13
	法国	0.66	0.54	0.12
	意大利	0.60	0.36	0.24
	俄罗斯	1.42	0.76	0.66
	欧洲总人口	7.26，其余 3.13	5.45	1.82
金砖（BRICs）+薄荷（MINT）	金砖 3 国（除中国、俄国）	巴西：2.03	0.99	11.56
		印度：12.61	2.43	
		南非：0.54	0.20	
	薄荷 4 国	墨西哥：1.20	0.44	4.54
		印度尼西亚：2.52	0.38	
		尼日利亚：1.79	0.56	
		土耳其：0.77	0.36	

续表

区域市场	国　家	人　口	网　民	待网人口
围绕中国周边	日本	1.27	1.01	0.26
	韩国	0.50	0.41	0.09
其余（其余地区）	除了中美欧以及日韩周边的其他国家与区域，包括众多第三世界国家，既有非洲贫穷国家，又有中东石油输出国组织内的富裕国家	≈ 24	≈ 12	≈ 12
中国	——	13.67	5.68	7.99

来源：维基百科，网民依据2012年底数据，人口依据2013—2014年间数据

走出去面对的五大市场概略分析

区域市场	市场成熟度	竞争程度	文化差异
美国	最成熟	对手多，竞争强	大
欧洲	成熟	对手弱，法制壁垒大	大
围绕中国周边	比较成熟	竞争激烈	小
ROW（其余地区）	不成熟	竞争比较激烈	中
中国	基本成熟	竞争不激烈	——

从上表可以看出，阿里巴巴想在世界市场站住脚跟，需要更好地把握全球五大市场的人文地理、基础条件以及未来的趋势特征，只有更好地把握各个地区的本质特点，才能为更好地进军美欧及周边的市场做好充足准备，踏踏实实走出国门。

如果阿里想在全球继续其在中国取得的辉煌，必须把15年来走过来的艰辛之路，以及在战略、经营、管理上的优势再次充分发挥，并最大限度释放内生核聚变般的能量。

实际上在中国这个网民大国基础上，阿里积累了可观的企业进取经验。最为典型的就是马云带领着他的团队，一步步从网络空间1.0思维，逐步走向2.0、3.0，扎实而有力地走向未来的全球网民60亿的大市场，撬动网络空间唯美国马首是瞻的商业经济格局。

首先看Cyberspace1.0的思维，最早阿里以B2B业务，促进上下游企

业之间的信息与物流的加速流通，开辟了阿里的15年长征的第一阶段，主要是通过把企业、供货商的信息采集、汇聚和扩散，按照单线流动，线上引导线下的方式一步步将现实空间的商务谈判、贸易接洽、实时联络转化成网络辅助的集约化流程。

这期间的主要特点和业务模式可见下表：

时间阶段		主要业务	模式特征
第一阶段，e思维——1.0：信息化与网络化	1999年	B2B业务	让商家、消费者都能登录网络，初步实现便捷化、网络化、国际化，突破一定的时间空间限制
	2001年	诚信通	
	2003年	淘宝网	
	2004年	支付宝	

续表

时间阶段		主要业务	模式特征
第二阶段，i思维——2.0：将商品、信息的交换交流发挥到极致	2004年	C2C阿里旺旺	从消费者出发，冲淡商与民的界限，让商品的流通、货币的价值、消费者（用户）的驱动力都得到极大程度的优化提升，而且让商业成为引领经济社会发展的关键一环
	2007年	易融通	
	2007年	阿里妈妈（淘宝联盟）	
	2008年	旺铺	
	2008年	淘宝商城、天猫	
	2009年	阿里云计算	
	2009年	“双十一”	
	2010年	速卖通	
	2011年	一淘网、阿里云OS	
	2011年	阿里云OS	
	2013年	余额宝	
	2013年	来往	
开启第三阶段，e思维——3.0	2014年	菜鸟网络、高德地图、优酷土豆、文化中国	全新的网络空间构筑全新的商业文明，全面模糊线上与线下的差异，向着大规模同时在线的时代潮流的“运筹帷幄”的目标出发，留给整个社会、国家、全球以无限想象力
	2014年	蚂蚁金服、网商银行	
	2015年	“三通一平”大舞台	
	……	……	

对于阿里巴巴在第一阶段和第二阶段所取得的成绩大家有目共睹，贡献越大，争议越大，因此我们可以看到马云所创造的阿里巴巴在各方

面引起的“震动”都很多，印象最深的就是专家座谈会上，有人直言“阿里巴巴对社会就业（传统门店生意）的冲击是其原罪”的说法。这完全误解了阿里巴巴存在的巨大进步价值。

展望下一个十年，在网络空间思维引导下，也就是c思维模式的3.0状态下，马云及其带领下的阿里巴巴，继续坚持从人出发，从生态出发，以商业为契机，以每个平凡大众与组织的生产生活为落脚点，从服务个人、组织、企业、社会、国家、全球，从商业、工业、农业、各行各业上升到经济、文化、社会、政治、科技，甚至外交、军事、体育、哲学的深刻触及。我乐观地大胆揣测：马云及其网络空间的理想终将成为网络空间与现实空间无缝融合的典范！

全球化的选择：投资、收购还是自主耕耘？

上市一刻的辉煌和荣耀稍纵即逝，接下来面临的就是每个季度的财务报表。如何让业绩符合或者超越投资者的期望，成为一个上市公司的第一任务。上市之后，阿里下一步的增长是继续以大力发展中国本土业务为主，还是开始大刀阔斧的全球化进程？“阿里的投资将以建立阿里巴巴生态系统、帮助中小企业发展为目标。以前企业家有什么东西都试图自己做，而现在我们需要整合生态圈，不仅在中国，而且要整合非洲、东南亚和欧洲的行业内公司。我们要帮助生态系统的建立，帮助小生意人赚到钱。”在随后的私人晚宴上，马云第一次做了更清晰的说明，“在美国上市，我觉得不能把美国的钱都拿到中国去，可以把钱多一些地花在海外。要放眼世界，吸引全世界的人才，买全球的公司。我们要像美国一样，吸引你们的人才，买你们的公司。”马云此番言论，让阿里未来收购海外公司充满了想象空间。

目前为止，阿里的增长速度还没有令市场失望。在截至2014年3月31日的2014财年内，该公司营收增长52%，达到525亿元人民币。2013财年营收增幅更是高达72%。利润同样也在大幅飙升，2014财年增长175%，2013财年也实现翻番。那么这种发展还能够持续吗？

显然，未来的高速增长完全依赖中国市场，无论市场的自然发展，还是对于客户的收费压力，都将压力巨大。最糟糕的就是涸泽而渔，焚林而猎，整个阿里生态出现恶化。因此，将全球化作为增长的主战场，还是最佳选择。毕竟除了欧美等发达国家之外，全球还有180多个（占85%以上的人口）发展中国家。这将是中国互联网公司开疆拓土的蓝海。

那么，阿里全球化的步伐是通过投资和自主业务延伸慢慢摸索，还

是会通过并购或合作大阔步地国际扩张？显然，这一切还在马云的构思，“我一直在思考未来5至10年的发展，思考如何能让这些股东满意。”“我觉得不在于一个企业在哪里，而是心在哪里，如果你的心是全球的，就做全球的生意，如果你的心在一个省，就做一个省的生意。中国企业国际化，我是这么认为的，国际化绝不等于在国外有业务，绝不等于在国外有工厂，国际化最重要的是要有国际化的思想和国际化的战略。所谓国际化的思想，就是你要去那个地方不是从那个地方挣多少钱，而是因为有你，那个地方发生什么变化。”

阿里巴巴一上市就超越亚马逊和Facebook，堪称惊艳。但是，无论市值上如何超越，阿里巴巴或者说任何一个中国互联网巨头当下无法比拟的，就是全球化方面的差距。这方面美国的几大互联网巨头在全球化方面可谓遥遥领先。目前Facebook美国本土之外用户占到80%以上，谷歌美国之外收入占到60%以上。而中国互联网巨头虽然市值很高，规模也不小，但是全球化问题上都还没有真正突破，最多算刚开始学会走路。基本上主要的用户和收入都还是在国内。根据统计，2013年标普500公司美国以外地区的销售占到销售总额的33%。这大概可以作为一个公司全球化程度的及格线。

中国三大巨头在海外的投资都已经开始，除了腾讯大手笔的海外投资，2014年早些时候，阿里针对小型卖家推出了一个名为11Main.com的购物网站，并且投资了多家美国创业公司，包括租车服务Lyft、移动聊天应用TangoMe和电子商务网站ShopRunner。

最诱人但是也最微妙的收购是收购雅虎。马云告诉我，因为雅虎毕竟是美国第一网络媒体，媒体就无法回避意识形态的问题。尤其是中美之间，意识形态层面的争端、博弈与竞争是长期的事情。收购雅虎，当然可以解决一个大股东的麻烦，但是，也将把阿里带入意识形态的旋涡当中，对于一直以商人自称的马云来说，这方面的麻烦不是他的所爱。

最富有成效的收购对象当然是eBay。无论是体量还是商业模式，eBay足够大，深入美国主流社会和消费群体，但是大的程度也是当下阿里能够吃得下的。eBay的市值在600亿美元，大约相当于阿里市值的1/4。虽然代价不菲，但是，如果收购成功，阿里将一下子在美国跻身第一阵营，可以对亚马逊乃至谷歌构成直接的挑战。另外，在商业模式方面，一直坚守纯粹C2C模式的eBay，到了“百变星君”马云手里，将有着更大的发挥空间。相比之下，亚马逊还是一个超级笨重的公司，目前都还不是阿里能够消化和驾驭得起的。

“他们试图通过这些小规模的举措了解美国市场的更多机遇。”沃顿运营和信息管理教授卡迪克·霍桑纳格（Kartik Hosanagar）说，“但这些

措施似乎表明该公司将在美国展开大举投资。我预计阿里巴巴最终将在美国展开重大收购。”

eBay以及刚刚分拆的“美国支付宝”PayPal，便是其中潜在的最佳收购目标。当年，马云刚刚开始布局淘宝，最大的对手就是eBay控制的易趣。而那时候，eBay是全球电子商务领域的老大，比陷入低潮的亚马逊还要风光。但是，马云最终用高超的战略和战术打败了这个当年的巨无霸。而现在，历史开了个大玩笑，eBay成为了阿里最理想的收购对象。

无论这个传言能否成真，收购一家美国大型企业，或者与之展开合作，都有助于阿里巴巴在美国塑造自己的品牌，快速打入主流市场。“想要实现这一点，他们可以与美国公司合作、收购美国公司、与之共同推广阿里巴巴品牌，或者在这里缓慢部署基层推广策略。”沃顿市场营销教授埃里克·布拉德罗（Eric Bradlow）说：“考虑到阿里巴巴最近的IPO所产生的巨大宣传效应，合并和全球扩张或许会带来新的机遇。”“马云本人很了解美国，阿里巴巴的成功概率更大。”

当然，有些事情还不仅仅是有钱就可以搞定，马云还必须防范美国政治的干扰。毕竟，对于美国政府来说，包括eBay在内的美国互联网公司属于国家的战略资产。虽然eBay作为电子商务公司，而不是网络媒体和社交媒体，相对比较纯粹，但是，美国政府要接受一个中国公司大举收购美国最顶尖的互联网公司，还是需要跨过好多道心理上的坎。

如果阿里巴巴不收购eBay或其他美国公司，而是准备直接与之展开竞争，成功难度就会加大。“那将是一个巨大的挑战。”梅耶尔指出。亚马逊将成为一个强大的对手，毕竟后者可以凭借超低的利润率在价格上打击任何对手。另外，亚马逊已经建立起强大的物流基础设施。“如果是我，就不会与亚马逊针锋相对。”他说，“想要在价格上与他们竞争，不会有太大的空间。”

当然，我知道，在马云的内心中，他并没有真正将亚马逊放在心上。在他心目中，超越亚马逊已经是一个过去时，马云有着远比这个宏大得多的野心。

如何超越谷歌成为全球第一？

很多人看到了马云的神奇，却很少有人发现，过去十多年，马云融资的规模和花掉的钱，几乎相当于中国互联网其他所有公司的总和。如果没有资本市场这根神奇的金箍棒，根本不会有今天的阿里帝国。所以，我们完全有理由相信，阿里巴巴的未来，更大的故事，更多超乎我们常规想象的故事，都将一一发生。

马云的下一个目标当然是挑战全球市值最高的互联网公司谷歌。立足中国这个全球最大的互联网市场，如果阿里巴巴未来几年表现出色，超越谷歌并不是梦想。

果然，阿里追赶的速度远远超越了人们的想象。在上市之后，阿里股价一直走低，显得非常疲软，成交量也不断萎缩，与融资额全球创纪录的身份好像不太符合。不少人开始了冷嘲热讽，等着看阿里的笑话。不过，这个局面很快打破了。10月28日，阿里股价开始发力，市值一举突破2500亿美元，将沃尔玛甩在身后。来不及好好喘口气，更等不及沃尔玛来追赶，11月6日，阿里市值再创新高，一举突破2800亿美元，美国企业的神话——通用电气（GE）也只能甘拜下风。而到了上市之后第一个“双十一”前夕的11月10日，阿里股价更是扶摇直上，接近120美元，最高点突破了3000亿美元。而此时谷歌的市值在3700亿美元左右，阿里体量已经相当于谷歌的3/4，也就是20%左右的差距了。要知道，如果加上马云还有一块没有上市的阿里金融，阿里超越谷歌，不再是梦想，而是一个活生生的现实了。未来几个月阿里业绩良好，股价走势稳健，那么光是目前上市这一块超越谷歌，也可能将很快到来。

而阿里巴巴如果还有更高的目标，那就是目前全球高科技公司市值最高的苹果，也是全球上市公司的最高，是6000亿美元级别的。2012年8月21日，苹果市值创历史新高，达到6235亿美元，打破微软在1999年创下的6205.8亿美元的历史纪录，成为全球历史上市值最高的上市公司。而随着iPhone 6的热销，乔布斯去世之后没有重大创新的苹果依然再度创造了新的市值高度。但是，也就是六七千亿美元的高度，代表了美国企业的天花板。马云究竟能够在多久的时间内实现超越？也许很久，也许很快。如今，国外已经有人大胆预言，3年内阿里将超越苹果，成为市场价值最高的企业。我们认为，3～5年是一个理性的长度，不过于乐观也不过于保守。

马云的万亿美金梦：能否颠覆和超越美国商业思想？

可以说，中国互联网20年中，在所有互联网大佬里，马云是最不入互联网圈子的，也是最不局限在互联网之内的人。互联网这个行业很新很热闹，大多数互联网精英都以此为荣，但也大多局限在这个圈子之内。张朝阳、王志东、马化腾、李彦宏、丁磊、陈天桥等，都是色彩鲜明的互联网人。而马云却笑谈自己不懂互联网，跳出互联网，不以互联网为局限。

要预测很多互联网公司未来的高度很容易，因为他们互联网领域的

高度就是他们事业的高度，他们领域的天花板就是他们事业的天花板。但是，马云不一样。要预测马云，要预测阿里巴巴的高度很难。因为，马云和阿里巴巴的事业大大超越了互联网，强有力地介入金融领域、物流领域、流通领域、文化产业、医疗健康等各种商业领域，所以，马云和阿里巴巴的高度充满了巨大的变数。马云的未来连今天的马云也不知道。

从一开始，马云结交的朋友们，就不仅仅局限在互联网领域，而是商业的各个领域，包括商业巨头牛根生、郭台铭等各行各业的老大，参与的经济组织和活动也能反映出来，包括《赢在中国》等等。马云是与最广大的商人们成为朋友。

“与商人成为朋友”，这是一种境界，一种世界观，一种商业智慧。阿里巴巴的理念是天下没有难做的生意。深度融入商业领域，体现了马云独特的气场和能量场。另一方面，20年来，互联网不管如何变幻，终究还是比较纯粹，或者说比较单纯，与传统产业有着鲜明的区别。哪一个互联网的英雄和狗熊，都打着鲜明的互联网的印记。但是，这些都可以改变。而改变最早的就是马云，改变最大的也是马云。

中国互联网长大了，失去了单纯，失去了纯粹，不管你喜欢不喜欢，这个时代都不可阻挡地来了。马云们来了，史玉柱们来了，他们不仅仅是互联网人，他们贯通了中国商业的各个领域，是更加超脱的商人，互联网竞争的境界开阔了，也残酷了。从此，互联网就是赤裸裸的商业，就是金钱的游戏。这当然是必然，甚至可以说是进步。中国互联网的青春期结束了，一个彻底变革商业的时代开始了。

但是超越中国商业思想，对于马云来说已经不是最感兴趣的事情。他感兴趣的还是超越全球商业思想的中心——美国商业思想。

马云说，那天美国人说一句话最有意思，他说我们专门研究制度，我们讲资本主义讲了200年了，但是我从没见过这么出色、这么厉害的一家公司居然在中国出现，我从来没有看到。我自己在想这个国家、这个社会、这个时代，大家都没有反应过来。

马云的万亿美金梦能否实现？将何时实现？这个悬念可能是马云未来给世界带来的最大震动！让我们不妨拭目以待。

全球互联网的下半场：下一个6亿网民

阿里的未来和中国互联网的未来，主要在于两个战略机会：一个就是中国的下一个6亿网民，一个就是全球的下一个30亿网民。那天在凯悦酒店聊天，谈到中国下一个6亿网民，马云一下子眼睛发亮，声音也提高了好几个分贝。“你去过遂昌吗？那你一定要去看看！”马云对于中国互联网下一个决胜战场就在农村这一点高度认同，而且也是他这几年布局的重点之一。

尽管，对于马云的菜鸟物流，冷嘲热讽者不少，尤其有人质疑马云这是在搞全国免费圈地运动。但是，又有多少人理解马云真实的意图。他对我说：“如果以后中国的农村，在网上买任何东西，都可以在两天之内送到，那将是何等的状况？”

农村市场，看起来一点不美好，但是，却是决定下一个十年分出高下的胜负关键因素。任何一个像马云这样的互联网战略家，都是不会轻视的。当然，开拓这个市场一定会比过去20年开辟城市市场来得复杂、来得艰难，当然，意义也更大，成就感也更高。

2013年下半年中国网民顺利突破6亿，未来十年将是下一个6亿网民的机会窗口。过去10多年，我们已经习惯了网民的高速增长，每一个互联网公司都享受着人口红利的水涨船高。但是，很少有人关注到我们的网民增长将面临巨大的瓶颈，国家如果不从战略高度上出台非常规的策略和政策，那么下一个十年的中国互联网发展将不可能继续顺风顺水。

我们考察一下中国网民的城乡结构，就会发现问题的严重和严峻。最近几年，中国城镇的网民普及率已经达到73%左右，达到发达国家水平。目前美国网民普及率大约78%，新加坡、中国台湾和香港地区普及率大约75%。也就是说，中国城镇的互联网普及率已经和新加坡、中国台湾和香港地区基本持平，已经和美国相当，开始进入饱和阶段，未来十年增长空间非常有限。相比之下，截至2013年6月底，农村网民数量只有1.65亿，普及率27.9%。这个普及率远低于全球平均水平（2012年为35%），五大洲中仅比非洲的普及率（15.6%）略高而已。

中国已经面临严重的数字鸿沟（又称信息鸿沟，即信息富有者和信息贫困者之间的鸿沟）问题，大致的状况就是中国城市的互联网水平是美国水平，而农村的互联网水平是非洲水平。一端是美国水平，一端是非洲水平，如此严重的数字鸿沟问题不但制约中国整体经济的发展，更将进一步激化中国社会的阶层差距和矛盾冲突。

即使不考虑数字鸿沟，单单从中国互联网后续发展来看，不能找到农村互联网的突破口，中国互联网将后继乏力。道理很简单，目前中国6亿网民中，将近80%来自城市，而只有20%来自农村。而中国的下一个6亿网民，80%将来自农村。只要将农村这座富矿挖掘出来，中国互联网下一个十年的辉煌就胜券在握。

目前的根本问题就是找到农民上网的好办法。目前的6亿网民已经覆盖了中国所有的PC用户和主要的手机用户，覆盖了上班、上学、上工地的群体，覆盖了中产、青年等群体。显然，解决农村上网问题，不可能依靠PC。PC价格是门槛，使用难度更是不可跨越的拦路虎。根据2011年数据调查，有57.8%的农村非网民表示“不懂电脑/网络”是其不上网的原因。那么，很多人会认为手机是农民上网的最佳方式。但是，真正深入农村了解农民手机上网的行为习惯，就会发现问题不是如此简单。无论从社会结构、社会交往还是从日常生活习惯看，农民并不是手机的活跃用户。而且农民上网的应用偏好、使用习惯和行为特性等与现有的中国6亿网民将有极大的差异。

要改变7亿农民的知识结构，使他们掌握互联网技能，提升互联网素养，显然不可能是短期完成的任务。农村互联网的突破只可能顺应农民现有的生活习惯和使用习惯，才能豁然开朗。众所周知，在所有科技产品中，农村用户是电视机的重度用户。娱乐和生活性应用是农民的主要互联网需求，通过电视机而不是PC与手机，才是农村互联网突破的重点所在。

当然，除了网民数量，下一个十年中国互联网主要增长力量还有人均上网时间的数量级提升：农村用户通过电视进入互联网时代，城镇用户通过电视提升互联网使用时间。从这个角度讲，智能电视的战略意义就凸现出来。这是中国互联网与美国互联网进一步分道扬镳的关键点所在。

2013年堪称中国智能电视的元年。以乐视超级电视为突破点，智能电视的模式、理念有了根本性的突破。小米、奇艺、阿里等互联网公司集体行动，电视机厂商快速推进，机子（电视机）、盒子（机顶盒）和棒子（电视棒）一齐挥舞。硬件、软件、内容齐头并进，破局之势逐渐形成。

表面上看，目前智能电视的发展主要障碍在于政策。但是，政策不会成为智能电视全民爆发的真正瓶颈。智能电视的大浪潮还是取决于市场竞争和创新的活力。随着市场创新活力的不断提升，政策必然会跟着逐渐突破：从禁止阶段，进入严格管制阶段，再到合作阶段，然后开始转折阶段，最后到互联网主导阶段。过去10多年来，互联网增值业务、

信息服务、新闻内容、视频等，都经历了类似的阶段。更何况，我们更应该对本届政府的开拓性和前瞻性有着乐观的信心。

周有光说："要从世界看国家，不要从国家看世界。"对于互联网的发展，我们也要从世界看中国，不要从中国看世界。目前全球的智能终端大致格局是：2013年智能手机将占2/3，达到65.1%，平板电脑占14.6%，第三位是笔记本电脑占11.6%，台式电脑则排在最后一位，仅占8.6%。电视的互联网化，将电视变成互联网的大屏终端，与手机的小屏，平板和电脑的中屏，形成三足鼎立。这是下一个十年全球范围的必然趋势。尤其是全球100多个经济水平与中国类似的发展中国家，电视的网络化和智能化，力度和速度都将超越我们的想象。面对当下如火如荼的移动互联网浪潮，我们该站在更开阔的角度思考下一个十年的智能电视浪潮，这里面的惊喜和意义，需要我们打破对互联网的固有思维模式。

中国数字鸿沟问题真正有着中国的特色，特殊的情况需要寻找特殊的破解方式。智能电视将成为必然之选，甚至是唯一之选。

就在阿里上市的一个月之后，首届浙江县城电子商务峰会于10月13日在杭州召开，阿里巴巴在会上宣布了正式启动"千县万村"计划，将在3～5年内投资100亿元人民币，帮助拥有7亿农民的农村地区发展电子商务。落地方面，阿里将投资100亿元在县级地和农村建立线下服务点，具体将建立1000个县级运营中心和10万个村级服务站。

峰会上发布的《农村电子商务消费电子报告》显示，近几年农村消费已经处于稳步增长阶段，基础设施方面的建设也在加速，这从根本上激发了农村市场的商业市场活力。淘宝农村消费从2012年第二季度的7.11%上升至2014年第一季度的9.11%。预测2016年全国农村网购市场总量有可能突破4600亿元人民币。

从上述报告中我们还了解到，2013年的统计显示农民朋友的手机使用已经达到85%的比例，对网购的接受率达到84%，基本手握手机的人是相信网购靠谱的。人均年网购消费金额预测在500～2000元，品类集中在日用品、服装和家电等。如果再考虑到农村拥有的自然资源、农产品资源以及文化资源，在这个移动互联网时代的浪潮下，我们对开拓农村这一战略级市场的前景充满信心。

阿里来了，中国互联网来了

看起来，企业上市很像数字游戏，尤其是大多数人看阿里上市，迄今更多关注金钱上的数字变化和比较，对于内在蕴含的意义和潜能，却

很少感知。

但是，让我们继续深入回顾一下一些国内和全球互联网的融资金额，更直观理解阿里超级“资本运作能力”的神奇：2000年4月13日，新浪成功上市，融资额度是6800万美元。阿里今天的数字将是新浪当年金额的300倍以上。另一个目前中国与阿里旗鼓相当的巨头腾讯，当2004年在香港上市的时候，融资额大约2亿美元，阿里将是它的100多倍。而BAT巨头中的另一个百度，2005年上市的时候融资额度只有1.09亿美元。阿里将是它的200多倍。

2007年马云率先喊出中国互联网第一个世界级的梦想：未来十年，阿里巴巴成为世界三大互联网公司之一。以2007年10月18日收市数据看，当时全球互联网四强是（不考虑微软、AOL等综合型企业的互联网业务）：谷歌（2000亿美元）、eBay（518亿美元）、雅虎（393亿美元）和亚马逊（371亿美元）。大家都知道，那时候谷歌作为全球互联网的老大，2000亿美元已经是一个天文数字般的神话。这也是为什么马云每次言必称之最，而对自己预测不敢再称第一。因为有谷歌在前面，谁也不敢口出狂言。

那时候排名第二的就是eBay，马云在中国将它打得落花流水，使得eBay全败而退。但是eBay在全球的力量却不可小视。518亿美元的市场价值是马云那时无法超越的。但是，背靠中国市场，中国互联网的老大超越500亿美元还需要十年之久吗？那时排名第三的就是雅虎，就是马云真正的老板和东家。昔日全球互联网的老大——美国雅虎，虽然占据第三，但已经迟暮已久，未来已经很难再有重大突破。作为阿里巴巴最大的股东，自己超越自己，这就有点荒唐。但是不超越自己的东家，马云又如何能够成为世界第三大互联网公司？难怪马云近年来敢于屡屡让杨致远难堪，因为未来明显是杨致远处于劣势。因此，可以毫不渲染地说，马云进入前三的目标，很大程度上就取决于超越美国雅虎。而这个目标，马云用了不到5年就实现了。

当然，世界前三也不是手到擒来的。除了前两大强敌谷歌和eBay之外，难保不冒出下一个谷歌式的超级互联网公司。当时最被寄予希望的是Myspace、Facebook等Web 2.0的新贵。Myspace当时市场价值大约100亿美元，但是后来被新闻集团收购之后彻底玩完了。而Facebook当时已经被人夸张地估算到1000亿美元。所以当时马云放出话来，要真正实现全球前三的目标，保守地预测其市场价值要达到1000亿美元左右才比较靠谱。

事实大家都已经清楚，7年之后，马云就以2000多亿美元将Facebook和eBay甩在后面了，马云再一次提前兑现了自己的承诺。

只有谷歌，横亘在马云面前了！

谷歌之后，就是苹果。其实，超越苹果，就是目前不太起眼、老被国人起哄的联想，也存在很多的机会。联想再坚持5～10年，就是未来的苹果了，这一天是必然的，今天只是还在路上而已，需要更多一点的时间。因为以苹果手机动辄5000元以上的价格，在当今互联网界已经不配谈什么互联网基因了。只有联想这样服务普通大众的公司，才会长久拥有互联网基因，只是需要点时间而已。在移动互联网初期，苹果是互联网基因的典范，在下一个30亿低收入网民启动之后，苹果就将逐渐远离大众，尤其远离新网民，与互联网基因渐行渐远，成为纯粹的商业利益至上的普通公司。

和阿里一样，包括联想在内的中国公司的最大优势在全球下一个30亿网民。全球未来大趋势决定了结局：联想必然会超越苹果，不是因为联想本身多出色，而在于它所在的市场。新的30亿网民会让联想崛起。苹果要保持高利润，只能维持高价格，高价格就无法服务中低端市场。而如果苹果真的进入中低端市场，利润空间又难以维持其未来的生存和发展。这就是美国高科技公司的两难境地。这一点，苹果的未来，与谷歌的未来，是一样的。

这次阿里巴巴上市最大的意义还在于全球互联网格局的影响，虽然还只是刚起步。阿里巴巴从香港错投纽约，将使得人类互联网的“后美国时代”提前开启。

马云这位来自中国互联网界的“孙悟空”，开始了美国上市的西游记。马云素有“给多大场子就练多大把式”的能力。所以，他在美国上市而开启的第二人生，值得我们展开更大的想象空间。有了美国资本市场的这根金箍棒，顶着美国股市制度的紧箍咒，马云将如何改变中国互联网，将如何改变世界，值得我们超常规地期待。

可以说，在马云的心目中，纽约原本从来不是他计划中的上市之地。但是，有时候人算不如天算，马云的首选之地香港，最终将他拒之门外。这一阴差阳错，变成创造更大奇迹的新契机。而这一将错就错，演变成为中国互联网，乃至全球互联网的一个超级事件。

如果要评选2014年中国互联网界最大的事件，那么现在就可以闭着眼睛给出最终的答案：2月27日中央网络安全与信息化领导小组成立。如同2013年的斯诺登事件一样，如果将它放到第二位，就没人敢排到第一了。

但是，如果我们站在全球互联网发展史上，站在未来稍远一些的视野上，2014年改变全球互联网的中国大事很可能还是阿里巴巴的上市。经历了阿里巴巴B2B业务香港上市和退市的争议之后，马云首次资本市

场的“西游记”，除了打破一系列纪录之外，更具有重要的标志性意义：全球互联网中国力量的迅猛崛起，中国互联网全球进程的突破性推进，以及全球互联网格局“后美国时代”的正式开启！

从领军企业分布看高科技领域全球基本格局

2013年三季度排名	IT企业	2013年9月30日市值（亿美元）	2013年9月30日股价（美元）	2013年6月28日股价（美元）	三季度股价涨幅
1	苹果	4331.3	476.75	393.93	21.02%
2	谷歌	2917	875.91	880.37	−0.51%
3	微软	2772.2	33.28	34.3	−2.97%

续表

2013年三季度排名	IT企业	2013年9月30日市值（亿美元）	2013年9月30日股价（美元）	2013年6月28日股价（美元）	三季度股价涨幅
4	IBM	2028.5	185.18	190.16	-2.62%
5	三星电子	1665.3	1367000	1342000	1.86%
6	甲骨文	1511.7	33.17	30.59	8.43%
7	亚马逊	1428.4	312.64	277.69	12.59%
8	思科	1256.3	23.43	24.17	-3.06%
9	Facebook	1223.3	50.23	24.88	101.89%
10	高通	1154.8	67.32	60.77	10.78%
11	英特尔	1141.9	22.92	24	-4.50%
12	腾讯	974.6	406.8	304.2	33.73%
13	SAP	881.5	73.92	72.83	1.50%
14	台积电	879.5	16.96	17.82	-4.83%
15	eBay	722.3	55.8	51.72	7.89%
16	塔塔咨询	603	1927.8	1514.7	27.27%
17	百度	542.8	155.18	94.6	64.04%
18	EMC	531.9	25.56	23.53	8.63%
19	Priceline	520.6	1010.95	826.67	22.29%
20	埃森哲	473	73.64	71.96	2.33%
21	德州仪器	443.7	40.29	34.6	16.45%
22	ASML	437.8	98.76	79.11	24.84%
23	爱立信	430.6	13.35	11.28	18.35%
24	惠普	403.4	20.99	24.64	-14.81%
25	佳能	368.9	32	32.87	-2.65%

你敢想象万亿美元级的中国互联网公司吗？

毫无疑问，直到今天，美国都代表了全球高科技的绝对最高峰。在过去半个世纪中，无论是欧洲，日本还是中国台湾地区和韩国等，都在美国高科技一波波层出不穷的创新浪潮面前，难以形成真正的挑战和超越，而只能现实地俯首称臣，融入美国为主导的高科技产业链，占据其中的一席之地。

如今，超越美国高科技的任务只能由中国来完成了。这个“不可能的任务”究竟有多难？我们不妨先考察一下历史和现实。

要解读美国高科技神话，世界上有着无数的书籍与论文。而所有的结论都指向一个：美国高科技的成就是基于其先进的民主政治制度，最发达的金融体系和最活跃的风险投资市场，最开放的创业、创新文化，汇聚全球最优秀人才，等等。总而言之，美国是不可超越的，起码是几十年之内难以超越。要说中国能够超越，那么大家肯定会认为是异想天开，甚至当成笑话。但是，马云不但认为美国高科技企业完全可以超越，而且他坚信自己就可以亲自完成这个目标。

已经走下神坛的美国高科技神话的成功原因可能没有如此高深莫测、错综复杂。美国高科技产业起步于“二战”之后，有着国际国内独特的大环境因素。其中最主要的就是庞大的美国市场本身。对于20世纪60年代美国软件业在全球一枝独秀、独领风骚的原因，Martin Campbell-Kelly总结为四大因素：1.计算机能力和数量的快速增长；2.硬件和软件花费的比例开始变化；3.软件危机的出现；4.标准化平台的出现（比如IBM/360系统）。

让我们再深入历史看看一些事实：1955年，当世界上第一家软件企业CUC在美国成立的时候，全世界通用计算机大约有246台，其中美国就占了240台，几乎占据98%的份额。1966年软件危机出现的时候，全球通用计算机40300台，其中美国有28300台，占70%的份额。当年美国程序员有12万人，大约每台5名。程序员数量增长跟不上计算机的增长。1969年，互联网诞生的那一年，全世界通用计算机数量为72000台，其中美国有46000台，比例依然超过60%。直到1974年，全世界通用计算机达到111840台，美国比例还高于50%，有65040台。当时，德国计算机有7100台，英国有4500台，法国有4400台，只是美国的1/10左右。当年，德国有软件公司47家，英国有80家，法国有40家，荷兰有30家。而美国在1968年就有软件公司2800家之多。这个市场基础，是美国能够一波波不断崛起的立身之本。无论是20世纪70年代后期开始的PC革命，还是20世纪90年代美国独领风骚的互联网革命，都是这个优势的延续和发扬。

不过，今天这个优势已经斗转星移。到2014年，中国网民数量已经是美国的2.5倍。而其他相关市场，无论是PC、手机、移动应用活跃数等，中国都陆续超越美国，而且迅速拉开巨大的差异。

也就是说，时势已经变化，优势已经转移，中国高科技超越美国，中国商业超越美国商业，不但是可行，而且是必然的，只是时间快慢而已。

那么，面对神话般的苹果创造的6000多亿美元的市场价值，我们真的能够超越吗？美国缔造过微软、苹果、思科等多家5000亿美元以上的

高科技公司，如果中国能够超越，是不是可以创造出1万亿美元的全新高度的高科技巨头？这个数字的确是十分疯狂，我想中国能够做出肯定回答的人屈指可数，而马云一定是其中的一个。如果你质疑，马云会坚定地对你说：“为什么不能？不是我，就是你！”时运使然！

那么，万亿美元的高度哪一年可以实现？这个问题我还没有问马云。但是，我个人的答案是，一定不需要15年那么久远。从1999年的50万人民币，做到2007年的200多亿美元，马云用了8年时间。从200亿美元做到2000多亿美元，马云再用了7年时间。而从2000亿美元再到1万亿美元，马云需要用时多少年？

当然，这不是简单的数字运算。但是，时运之下，有时候可能就是简单得如同一道小学数学题。当然，你肯定不会相信，正常的人今天都不会相信。这个事情一定要让马云亲自变成现实，才能够让大家最终相信。

拜托了，马云！

阿里巴巴的风险：任何事情都要做最坏的打算

最大的风险还在于马云，马云的战略，马云的管理，马云的格局。毕竟，马云要带领阿里走的是一条从来没有人去过的路。

除了阿里巴巴企业自身的天时、地利、人和之外，更要取决于未来几年中国崛起的速度和高度。只有中国增长势头良好，阿里巴巴很好地借势，才可能顺势而为，挑战美国神话创造的绝对高度。

在憧憬美好未来的同时，前方也不是没有风险。任何商业奇迹，都有到头走下坡路的一天。当年IBM堪称IT界的绝对领袖，IBM的股票像退休养老金一样可靠，20世纪90年代IBM也差点走向破产。以惠普之道著称的惠普公司是硅谷的源头，其企业文化简直就像其乐融融的家庭一样，而今也在五度更换CEO中寻求突围之路。商业上没有永恒的常青树，只是持续时间长短而已。今天，阿里巴巴还在渐入佳境、如日中天的道路上，但是，也必然有走过巅峰的一天。

企业最大的敌人就是增长放缓。那么，马云神话何时会终结？任何企业的问题都在增长停滞之际。阿里巴巴也不例外。只要高速增长，再大的错误都有空间从容纠正，再多的问题也有时间从容化解。但是，一旦企业停止增长，甚至出现下滑，各个因素都会进入负循环的大旋涡中来，过去积累的一切负能量都将加倍地爆发。阿里巴巴起家的B2B业务在2007年上市之后就很快达到停滞的瓶颈。以C2C为核心的淘宝成为阿里第二波增长动力。但是，在美国，同样以C2C成功的eBay在过去十年时间里，都处于近乎饱和的停滞中。中国C2C达到饱和，也不会太遥远。但是，好在阿里有了支付宝，有了阿里金融，新的真正动力又很快衔接上了。

一次次成功转型，一次次成功超越市场规律，一次次成功挑战停滞，阿里的未来还在于如何继续克服市场的重力和商业的阻力，将高速增长进行到底。如果有一天阿里整体真正达到玻璃天花板，增长开始停滞，那么，马云和阿里痛苦的历程就全面启动了。那么，这一天还有多久？五年？十年？还是更久？

我不知道，我想马云也不知道，也许只有上帝知道。让我们看看退休之后的马云如何继续带领阿里巴巴，一步步闯关吧。

“说实话，我们没想到会走到今天，也没准备走到今天，可能也不应该是我们走到今天。客观讲，这次上市是阿里的第一个里程碑。接下来，会有现在还看不到的挑战、麻烦，当然也有看不到的光鲜，未来我

们还有几个里程碑。”马云说。

下一个十年的阿里和马云：沿着中国互联网的曲线预测

互联网领域的预测是最难做的事情，但是也是最需要做的事情。没有对马云未来走势的基本判断，你就无法真正了解阿里和马云。

在预测之前，我们还是要先简单温故一下中国互联网崛起的历程，就从领军企业的市值看起：

在20世纪90年代末期，中国互联网第一次热潮时期，美国的互联网公司市值总和已经突破万亿美元。但是，作为还只是概念阶段的中国互联网，能够融到风险投资，能够上市，达到10亿美元，就是最美的中国互联网梦。以新浪为例，1997年融资650万美元，1999年初，获得包括高盛公司在内的海外风险投资2500万美元，这是当时国内高科技行业获取的最大的一笔风险投资。

在3年的互联网冬天之后，一切都开始了复苏了。而且，复苏的速度和力度都大大超乎人们的意料。10亿美元高度的突破很快到来。2005年2月18日，盛大宣布收购新浪19.5%的股份，一时震惊全国，乃至全球。当时两家公司市值相加大概30多亿美元。陈天桥希望两强结合，打造50亿美元的互联网公司。虽然盛大收购新浪因为各方面原因最终功败垂成，但是，不到半年之后的2005年8月6日，百度上市，50亿美元的梦想很快得以实现。

2007年11月，阿里巴巴上市第一天，开盘31港元，市场价值突破200亿美元，超越腾讯和百度，刷新了中国互联网市值最高纪录。

2009年9月8日，腾讯创下130港元新高，市值300亿美元，超过eBay、雅虎成为市值第三大的互联网公司，仅次于谷歌、亚马逊。

2010年10月20日，卫哲对外透露，阿里巴巴集团价值应该超过500亿美元。

2011年5月，腾讯市值超过500亿美元（4000亿港币）。

2012年，腾讯市值突破5000亿港元，腾讯达到了700亿美元的新高度。

中国互联网市值最高峰从10亿美元到50亿美元走了5年多。但是从50亿美元，到500亿美元，仅仅用了6年时间。

中国互联网实验室在2010年就做出大胆预测：到2015年，中国网民将达到8亿之多，相当于美日英法德五个发达国家的网民之和。根据保守估计，未来几年，中国领军的互联网企业，借助中国网民数量和上网时间的增加，保持业绩年增长率30%～50%，那么必将诞生2家以上1000

亿美元的互联网巨头。而到2020年，全球市值最高的互联网公司有可能在中国诞生。

4年之后再回过头来看这个预测，当年如此大胆的预测显然还是过于保守了。

2013年6月，腾讯市值超过700亿美元。

2013年9月2日，腾讯市值超过7200亿港币，逼近1000亿美元。

2014年新年除夕，腾讯市值突破1万亿港币。

2014年3月，腾讯市值突破1500亿美元。

2014年9月19日，阿里巴巴上市，市值超过2300亿美元，一举突破2000亿美元大关，相当于腾讯和百度两大巨头的市值之和，将中国高度再次刷新。

2014年10月28日，阿里市值突破2500亿美元。11月10日，阿里市值突破3000亿美元大关。

中国互联网领军企业的最高市值从500亿美元到1000亿美元，用了2年时间，而从1000亿美元到2000亿美元，只用了1年时间。从2000亿美元到3000亿美元，用了不到2个月时间。

现在看来，腾讯顺利突破2000亿美元也只是时间问题。到2015年，中国互联网公司可以达到3家千亿美元的公司，而且两家是2000亿美元的公司。

预测下一个十年是一件让人胆战心惊的工作。因为过去10多年灵验的数字游戏如果继续下去，将是一个非常惊人的高度。

但是，全球还有40多亿没有上网的网民，中国还有7亿多没有上网的网民。而已经上网的网民中，随着移动互联网时代的全面到来，任何时候、任何地点、任何终端、任何情况都在线的时代才刚刚启程。

只要全球经济不出现重大危机，只要中国经济继续顺风顺水，那么，这个数字游戏没有理由因此停滞下来。在中国诞生万亿美元级的互联网公司，不但是可行的，而且是必然的。目前来说，实现这个梦想的第一候选人，我想大多数人都会投给马云！

另一个视角：从中美互联网力量对比中寻找未来

站在当下，去预测全面超越美国互联网，超越苹果和谷歌这些已经被神化的美国公司，实在是一件吃力不讨好，而且必然遭遇吐槽和嘲讽的事情。

但是，乐观不是一拍脑门的事情，预测更需要基于方法和数据。那么，让我们再重新回顾全球互联网的历程，审视中美互联网的力量对

比，让大家感受到这个趋势的走向：

2005年，全球网民达到第一个10亿：中美互联网实力还难以形成真正的竞争，我们领军企业的市值和流量与美国的差距完全在数量级以上，全球互联网完全由美国引领，中国只是一个追随者。但是，从阿里收购雅虎开始，一些新的迹象开始崭露。

2010年，全球网民达到第二个10亿：这时候中国互联网与美国领军企业的市值还有3～5倍的差距，但是中国互联网公司开始陆续进入全球前20和前10名。其中，中国网民2008年超越美国，成为第一个标志性事件。但是，总体而言，我们只能继续仰望。

2014年年底，全球网民将达到第三个10亿：阿里上市已经突破2300亿美元，到年底已经相当于代表美国互联网最高水平的谷歌市值的不到3/4了。而全球前十名的网站，中国与美国形成4∶6相当接近的水平（中国分别是阿里、腾讯、百度和京东）。在全球前20名网站中，中美也形成7∶10的格局。无论数量，还是市值规模，美国还略占上风。

2017—2018年，全球网民将达到第四个10亿：一个悬念就是中国互联网公司市值能否追上美国领军公司，也就是谷歌？而在全球前20名的网站中，中国能否开始真正与美国平起平坐？我认为，这将是一个大概率事件！

2020—2022年，全球网民将达到第五个10亿：这个阶段，中国互联网公司市值能否超越美国？全球前20名网站能否超过美国？也就是说，无论从数量、规模，还是影响力上，中国互联网能否开始全面超越美国？如果还不行，那么就等下一个10亿网民吧。

2024—2026年之前，全球网民将达到第六个10亿：这个时候，从最最保守的预测看，中国互联网也应该全面超越美国了。

是趋势成就了一个人，一个公司。阿里未来的成功也是趋势造就。

过去20年，互联网是中国经济全球崛起最好的催化剂。互联网发展如火如荼，但是发展的主旋律还是比较初步：无数的投资者和创业者将互联网变成了一个热闹的“技术驱动”的商业环境，主要是将个体网民变成消费者、读者和用户。但是，到即时网络阶段，随着博客、微博、微信等的发展和普及，互联网发展主旋律也将发生质变：互联网将越来越成为一个“以人为本”的虚拟社会，在新的环境中，个体网民成为创造者、建设者和分享者，成为互联网的主体力量，而不仅仅是一个局外人。在博客和微博不断大众化的普及浪潮下，新兴的网络文化成为新的亮点，他们将共同塑造以个人为中心的全新互联网面貌。而从自上而下、封闭集中式、以技术为导向的互联网1.0向自下而上、开放分布式、以人为本的互联网2.0的全新革命，将在其中不断涌现新的商机、

新的人物、新的传奇。

下一个20年，互联网无疑将是中国软实力全球崛起的主战场。面对机遇，中国互联网也将面临新的挑战，一个来自内部，即互联网如何顺利融入整个社会，成为中国未来发展的全新基础设施；一个来自外部，即中国互联网如何走出去，影响国际，在全球范围建立竞争力和话语权。相应地，中国互联网面临着痛苦的裂变：一是互联网将面临更加复杂的环境，在复杂环境下，如何实现企业、政府和公民的良性互动和良性发展；二是作为新文明新文化的中国互联网文化如何与全球互联网文化的主旋律（开放、共享、创新、自由、平等）顺利接轨。

在这过程当中，互联网产业将继续通过技术创新的形式，重新分配社会资源，包括注意力、财富、权力、话语权、影响力等等。互联网创业，将继续推动社会完成大规模的、深刻的新陈代谢，激发国家新的活力和动力，并将重新调整和修改社会发展的游戏规则。

这种未来的巨大变化蕴含着巨大的创业机会，是创造新财富的契机。更重要的是，未来互联网产业面临的复杂挑战和痛苦裂变，以及互联网产业如何走向，将更为深远地影响中国社会的经济、政治、文化主旋律和大格局。在这个意义上，正在发生的最短最热的互联网创业史，将是影响未来社会最深最远的一段历史。而阿里和马云，已经当仁不让地成为了这段历史的第一英雄！

你也可以成为下一个马云

中国互联网20年发展历程，无数热血青年投身其中，谱写了一部中国版的《光荣与梦想》，他们推动了互联网，引爆了中国社会很多层面的变革，他们其中一部分人也一夜暴富，改变了中国财富的内涵和观念。很多人成功了，脱颖而出，领袖群伦；无数人失败了，消耗了青春，依然无悔；更多人还在进入，还在努力。可以预见，不管过去20年中国互联网奇迹有多少，神话有多少，富翁有多少，中国互联网在未来十年，奇迹只会更大，神话只会更多，富翁更不用说。

任何一个行业，都有“无冕之王”，都有行业旗帜性的人物，都有代表性的符号人物。很大程度上说，这些人物，定义了一个行业的形象和状态。那么在互联网十年中，每一个阶段都有不同的人物、不同的偶像、不同的领袖。从张树新，到张朝阳，到丁磊，到陈天桥，到李彦宏，到马化腾，再到马云，产业在发展，人物在更新，日渐构成强大的阵容。

那么，放眼今天的中国互联网，随着阿里巴巴再度上市，一个新的

全球化的符号性领袖将脱颖而出，这就是马云。作为中国互联网最早的创业开拓者之一，马云成为全球互联网领袖和全球商业领袖，究竟将意味着什么？我们回顾了历史，分析了现在，也展望了未来，进行了一场新的带劲的探险之旅。

由于写作时态问题，截至本书截稿时，书中部分数据已有更新，这一点差异，望读者见谅理解。

2014年“双十一”当天，马云与黄渤做客央视财经节目《对话》，对于“双十一”盛宴，马云表示，“感谢中国的妇女。……我可以保证很多女人是为孩子、为老公、为爸爸妈妈而买，女人挺厉害，女人比男人更多地考虑别人。”而这一天，仅截至13点31分，杭州阿里巴巴园区报告厅的大屏幕上已经显示了一个令人惊叹的数字：362亿！

在随后实时更新的英文版“彭博富豪榜”上显示，马云身家已达304亿美元，与华人首富李嘉诚（307亿美元）的差距仅为3亿美元，大有赶超之势，登顶华人首富。“双十一”当日，阿里巴巴股价也大涨4.01%至119.15美元，市值盘中一度超过3000亿美元。

2014年9月24日，据《好莱坞报》报道，好莱坞华裔制片人打算把马云的故事拍成传记，搬上大荧幕（据称剧本已有初稿）。外媒将这部未定名的项目称为中国版的《社交网络》。

聚焦马云的创业历程，马云的出身与成长，创业的早期历史与阶段，从英语角、海博翻译社、中国黄页、北京经贸委项目合作到阿里巴巴的B2B、C2C、支付宝、余额宝等的不断上升与突破……在真正脱颖而出之前，马云一直被众多怀疑和非议包围着。今日无比辉煌的成功者，当然也是如此的平凡、普通，缺乏光环。而这一切，可能恰恰是成功的创业者最好的基础、必经的路程。真正全程了解马云的创业历程，你就会发现，每一个人其实都有机会成为马云！

一无所有是你的优势

创业，白手起家，一无所有，是这个时代最好的励志故事，也是每一个人共同的机会。

不被理解是你的动能

马云在被国人和世界真正接受和赞美之前承受的非议和质疑，可能在今天看来是匪夷所思的。但是，这可能也是一个成功者的必由之路。对于一个好的创业者，非议和质疑可能是最好的磨刀石。

回顾马云的历程，马云就是如此顶着从未停息的质疑，一路走过来的。

多次失败是你的财富

马云的失败故事，可能比成功故事更加能够启发我们的思维。

长得不帅是你的特长

这是一个追星的年代，这是一个好色的年代，长得漂亮、长得帅，大概是最直接、最容易兑换的资本之一。明星、超女、都教授、小鲜肉……消费女色，也消费男色。如果你长得不美、不帅，那么，恭喜你，你可以通过自己的努力创业，走出一条更加开阔的道路。

你没有权力和资源，甚至没有优越的自然资源。先天不足，后天补吧！那么，你更需要激发自己的创业精神！

能忽悠也是你的武器

自己就是自己的公关经理！自己就是自己公司的代言人！

马云以能忽悠见长。与任正非的刻意低调、柳传志的教父塑造相比，马云的高调、马云的脱口而出、马云的忽悠，显得格外与众不同。

人们最推崇的就是“低调做人，高调做事”，马云无论做人做事，都是非常高调。

因为，你处于一个阳光的新兴行业，你处于一个权力和资源缺位的创业领域，你可以坦坦荡荡，你可以光明磊落，你可以任何时候晒着阳光，经历更挑剔的审视和评判。

马云的高调，成为一路披荆斩棘的“自制武器”。

……

我们梳理和总结出很多马云的天然特性，这些特性基本上存在于每一个人当中，很天然、很先天、很平常、很普通，只是太多人因为各种因素被扭曲、被误导、被污染。坚守初心，很不容易。但是，要成功，我们很需要回归初心。

当然，仅有这些自然属性，还不足以让一个人能够真正脱颖而出。要脱颖而出，必须要有一些超越常人和常规的信念和理念，付出一些超越常人的努力。那么，下面总结的就是马云身上的更高层次的特性。这些特性看起来并不显得高大上，也不显得特别高难度。但是，真正深入下去，你就会发现，这些特性还是需要特殊的品性和坚持才能真正拥有。创业，是一种修行，让马云告诉你，哪些东西是创业成功最本质的。

马云的创业观

白手起家，敢于创业，富有创业精神，这是你成为马云的首要条件。

放弃待遇优厚的公务员、白领、跨国公司职业经理人等各种安逸的选择。

不依靠任何权力、资源、资金。从零开始。

马云是中国式创业精神的典范。

如果你连创业的勇气都没有，那你永远不可能成为马云。
马云的商业观
马云从来不讳言自己是商人。理念口号：“天下没有难做的生意”。
马云认为自己能够超越美国互联网公司和高科技公司，就是因为他不迷信科技，也不迷恋科技，他不把阿里定位于科技公司，而是利用科技的商业公司，是帮助客户更好做生意，助力商业更成功的公司。
马云的战略观
马云的成功是战略的成功，马云超越很多互联网对手，是因为战略上超越。
马云的财富观
马云的财富观，财富是责任。
马云的失败观
马云最想写的书是《马云犯过的1001个错误》。
马云的争议观
马云无疑是中国互联网界最具争议性的人物，但是，马云从来不会受困于争议。
马云的情义
在中国互联网风起云涌的创业浪潮中，马云没有被一次次的浪潮冲垮，反而在一次次的转型和磨砺中更上层楼。
……
成功的道路千千万万，但是要达到会当凌绝顶，一览众山小的高度，要成为中国最出色，全球最顶尖的高度，那么，除了需要超越别人，更要超越自己！马云的故事，是一个比美国梦更传奇的故事，是一个比硅谷神话更神奇的故事。那么，他又是如此做到的？让我们从马云身上继续深入寻找成功的更与众不同的特性。
上述特性，显得有些高大上了。但是，如果你能够深入领悟，其实一切并不神秘，一切并不可遇不可求，一切并不是无法学习、模仿和追求。
你会成为下一个马云，你完全可以成为下一个马云！当然，你要成为马云，必须超越更多的自己和他人！
借助梦想，超越梦想
人要有梦想，是马云的梦想观。
始终坚守梦想！
借助趋势，超越趋势
趋势成就人，成就公司。当然，也是成就阿里和马云的关键。把握趋势，驾驭趋势，是一切成功的关键。马云成为中国互联网界最成功的

人士，也是最善于驾驭趋势的人物。这20年来，以及15年来，马云充分借助了几大关键性趋势：互联网的崛起，中国经济的崛起，中国制造业全球化的浪潮，中国民营企业的崛起，中国小微企业的崛起。

借助互联网，超越互联网

阿里当然是互联网公司，马云当然是互联网浪潮最成功的弄潮儿，但是，马云从来都说，自己不懂互联网。这里面的奥妙非常关键。

马云在互联网界的脱颖而出，也充分说明了到今天，很多互联网公司都固守于互联网，为互联网而互联网。而马云很早就超越了互联网，体现了他更加开阔的视野。

借助技术，超越技术

马云从来都说，自己不懂技术。但是，马云最看重技术这个新时代的驱动力！

借助小微，超越小微

马云在各种场合，都俨然以中国中小企业代言人的身份出现，的确，马云的成功是中国千万级中小微企业助力的结果。

某种程度上说，马云是中国最大的众筹企业，是无数中小微企业，用自己的金钱，构建起来淘宝商品的海洋、交易的平台、电子商务的帝国！

但是，马云又不断超越小微企业的局限性。

借助全球化，超越全球化

马云是中国互联网第一个最大程度借助全球化的人，虽然马云不是海龟，是典型的土鳖，但是从一开始，就凭借出色的英文水平，大胆放眼全球，走出去。

首先是商业模式，就是高举走出去的大旗。比如早期B2B的定位。

其次，宣传走出去，借助《福布斯》等国外知名媒体塑造个人声誉，确立印象和影响力。

借助浙商，超越浙商

浙商作为中国最成功最有力量的群体，在2014年，也被马云彻底超越，而且永远OUT。

阿里成功，很大原因是立足浙江，但是，马云只超越浙江，与传统浙商区分出来。

没有受到传统浙商的局限性制约（急功近利，从制造、专业市场，到炒房炒股炒地炒矿）。

借助交易，超越交易

阿里当然是中国乃至全球的电子商务公司，但是，阿里至今自己不买一件商品。

阿里的高利润。

阿里商业模式的独特性。

借助平台，超越平台

阿里的平台战略。

今天，超越平台，阿里立志要成为网络空间时代的基础设施服务提供商：云计算，大数据，互联网金融。工业时代的基础设施，网络时代的基础设施。

借助大腕，超越大腕

马云最善于借助中国和全球顶尖名人大腕的势和能量。

马云默默无闻之际，就号召西湖论剑，请来三大门户的掌门（当年最具业界号召力的人物）和金庸等人物。（今天马云已经把三大门户彻底甩开，市值不仅仅是10倍，而是百倍的差距。）

与孙正义（当年最具传奇性的互联网风险投资家）。

与雅虎（当年最大全球的互联网公司）。

借助大款，超越大款

阿里融资额创造全球历史纪录。

阿里花掉的钱也超过所有国内互联网公司，甚至相当于中国其他互联网公司的总和。

融大钱，做大事！

从200万美元，2000万美元，到10亿美元，到香港上市，到纽交所上市，马云的融资历程！

……

你完全可以成为下一个马云，马云一定会被超越！新的机会永远都会有，新的人永远都会不断崛起，这是时代的必然，这也是商业的必然。因为如果没有下一个马云，风险投资再也没有创造奇迹的机会，社会再也不会螺旋上升，人类再也不会继续突破。

所以，你会是下一个马云，这是社会的必然。马云走过的一切，都可以是你成为下一个马云的最佳参考。

当然，真要说得更透，有待我们通过另一本书慢慢道来吧！

后　记 为什么要写阿里巴巴和马云？

任何一本关于阿里和马云的图书，如果没有马云本人真正袒露心扉、系统详细地配合采访，那么，内容都将是有巨大局限性的。但是，“我不会接受任何写我书的人的采访”。这是多年来马云面对一批批想为他写书立传的人的一贯态度，有陌生的，有熟知的；有名家，有菜鸟；有业界的，有业外的。

没有马云的支持和配合，当下市面上林林总总的图书，都只能基于二手资料，基于新闻媒体报道，基于外部信息，基于道听途说，缺乏真正能够穿透当下泛泛的层次。更不可能写出穿透马云的内心深处，洞察这个非凡人物肯定非同寻常的内心历程。

的确，对于马云本人而言，他还不需要这样一本掏心掏肺的书籍。一方面，时机未到。马云的故事还远没有到最高峰，更没到真正收山退休、盖棺论定之际。阿里和马云的更大的可能性，必将在未来5年10年继续向上行走，达到一个我们今天还无法确切想象的高度。另一方面，作为一个全球聚光灯下的成功者，马云内心承受的压力，遭遇的非议与中伤，以及一些超越常人的内心痛楚和历练，都还没到轻易公之于世的时候。

但是，这并不是说马云真的不在意写他。2008年，在他办公室喝茶，他就很认真地说，他有时间的话很想自己或者找合适的人写两本书，一本就是后来他跟不少人说过的《马云犯过的1001个错误》。而另一本他现在可能不会再提出的书，那就是系统梳理出这么多年来主流媒体，包括很多名家对他各个阶段的预测、抨击和断论，可以与他一路创业最终实现的结果形成很好的辉映与对照，可以很生动地警示每一个创业者，除了应对创业历程中的各种问题之外，还得应对多少外界媒体舆论的误解、曲解和歪解。那时候，是金融危机之后马云遭遇最大压力的时候，是内忧外患和质疑抨击的巅峰期。而今天，他已经超越了当年的格局，高度与声望完全今非昔比，所以后一本书估计再也不会有冲动了。

显然除了创业成就无与伦比之外，大多数方面，马云也就是普通人。只是今天，马云已经到达又一个全新的境界，正处于通过阿里改变世界的新高度上。上市之后的喧嚣还没有最终消停，写书肯定是当下最不需要的事情之一。

但是，在出版社朋友的鼓动下，我还是打算抽出一定的时间，将本

书拿出来。虽然无论从系统性和深度上，还是时间的从容角度上，注定本书还是一个阶段性的初步成果，但是，我觉得在当下，需要为大家多提供一个全新的视角，启发人们用一个全新的格局、全新的角度，去解读阿里和马云的过去、现在和未来。尤其是面对接下来的5年和10年，阿里和马云将要创造的新事业，将改变中国和世界的每一个人，改变各行各业，改变中国、美国以及其他很多国家。

我们需要完全超越过去将近20年形成的对于马云的各种结论和思维定式，以更大胆、更高远的新的思维方式，来重新观察和思考阿里与马云！

我想本书作为一个比较仓促的第一版本，先拿出来给大家，也是有价值和有必要的。因为十多年来，通过和马云十多次各个阶段的深入交谈，对于他的创业历程、内心思考和成长演变，还是有一个相对全面完整的把握的。

因此，本书是基于我十多年来互联网第一线的研究、创业积累，十多年来与马云的私人以及研究业务方面的交往。我不是一个记忆良好的人，与马云的十多次相当深入的谈话，很多内容很难再完整记起。但是，大致的要点和有冲击力的内容还是留下了清晰印象的。还有十多年来我自己对于阿里的各阶段的评述文章，总量也在10多万字。当然，很多都需要与时俱进，当然重温历史，也发现了很多闪亮的预测和观点。这是我完成本书的底气的重要来源之一。

我个人的观点和视角决定了本书相当部分的内容。所以，本书不是面面俱到描绘阿里15年历程的记录，而是希望删繁就简、提纲挈领地把握阿里15年来的成功要点，总结阿里对人们最有价值的理解和启发。本书最大的价值就在于指向阿里各种全新的可能性。本书指向你看不到的高度：十多年来与马云的每一次交流都受益匪浅。马云的格局不断提升，每一次对于未来的下一步战略思考，都会有很多让你豁然开朗的智慧。当然，马云也一直是一个非常好的对话者与探讨者，也是很好的聆听者和学习者。对于你富有穿透力的新观点和新思路，他可以吸纳并且给出新的回应。

所以，本书写作对我来说，是一次出于兴趣和爱好的兴之所至！牺牲了我美好的假期、挤压了我的夜晚。但是，最终做完了，还是因为觉得这个事情是很有意义、很有必要的。我想马云也会理解和认可的。本书不求整体完备，而努力指向简单的冲击点。如果阅读本书，让你时常有被冲击的启发，有独特的收获，就实现我们的初衷了。

对于阿里和马云，本书是一个开始，更希望通过本书开始寻找阿里和马云的可能性。因此，本书指向未来，仅仅是一个开端，指向更多的

惊喜！不是答案，而是启发；不是结论，而是新的思考的开始。2014年12月10日，一年一度的《时代》年度风云人物揭晓，闯入最终八名候选名单的马云没能创造更大的奇迹。这一年最能体现美国人爱和怕的“抗埃英雄”最终当选，马云排名第五。不过，马云有的是机会。我们就当这个荣誉继续为马云虚席以待吧！让我们一起等待阿里的新奇迹，也等待我们的新版本。

参考书目

1.方兴东、王俊秀：《IT史记1：网络英雄篇、软件英雄篇及华人英雄篇》，中信出版社，2004年1月。

2.孙燕君：《阿里巴巴神话：马云的美丽新世界》，江苏文艺出版社，2007年12月。

3.朱甫：《马云如是说》，中国经济出版社，2008年1月。

4.刘世英：《马云正传》，湖南文艺出版社，2008年7月。

5.刘世英：《谁认识马云（升级版）》，中信出版社，2008年10月。

6.冯雷钢：《和马云一起创业》，中国工人出版社，2008年11月。

7.张勇：《天天遇见马云》，清华大学出版社，2009年7月。

8.张刚：《马云十年》，中信出版社，2009年9月。

9.阿里巴巴集团：《马云内部讲话》，红旗出版社，2010年12月。

10.广天响石阿里巴巴研究中心：《马云说》，中华工商联合出版社，2011年1月。

11.陈伟：《这才是马云》，浙江人民出版社，2011年5月。

12.金错刀：《马云的创业逻辑：跟踪马云12年》，中信出版社，2012年2月。

13.叶一戈：《马云制胜的九种武器：天下没有难做的生意》，当代中国出版社，2012年5月。

14.纪永英、李红：《马云说：生意就该这么干》，山西人民出版社，2012年6月。

15.刘世英：《谁认识马云Ⅱ：危机中的救赎》，中国友谊出版公司，2012年7月。

16.陈铮：《成功不是偶然：马云的激情人生与创业真经》，立信会计出版社，2012年12月。

17.陆新之：《电子商务创世纪》，中信出版社，2013年3月。

18.陈伟：《这还是马云》，浙江人民出版社，2013年5月。

19.金错刀：《马云管理日志》，浙江大学出版社，2013年5月。

20.贾丹丹、杨硕：《马云内部讲话：关键时，马云说了什么》，新世界出版社，2013年8月。

21.吴晓波：《商战：电商风云》，湖北教育出版社，2014年5月。

22.阿里巴巴集团：《马云和他的朋友们：朋友就是要来往》，红旗

出版社，2014年5月。
23.王利芬、李翔：《穿布鞋的马云：决定阿里巴巴生死的27个节点》，北京联合出版社，2014年10月。
24.王宏亮：《马云赴日融资秘闻：为什么金额是8200万美元》，《财经时报》2004年2月21日。http://tech.sina.com.cn/i/w/2004-02-21/1434295641.shtml
25.陈祖芬：《超级顽童——马云》，《人物》2008年第11期。http://tech.sina.com.cn/i/2008-11-19/14592589744.shtml
26.邱红光、陈智：《阿里巴巴把握融资时机的艺术》，《科学与财富》2009年第7期。http://www.valuegood.com/neirong/200907/015.htm
27.李瀛寰、陶喜年：《阿里巴巴欺诈门　马云一石三鸟》，《时代周报》2011年2月24日118期。http://www.time-weekly.com/story/2011-02-24/111659.html
28.李冰：《马云再谈卫哲辞职事件：一定要有人为此付出代价》，《证券日报》2011年4月25日。http://www.ce.cn/macro/more/201104/25/t20110425_22382028.shtml
29.王长胜、张刚：《影子马云》，《中国企业家》2011年3月25日。http://www.iceo.com.cn/renwu/35/2011/0325/213313.shtml
30.熊婷婷：《马云帝国内幕》，《理财周报》2011年5月3日。http://tech.sina.com.cn/i/2011-05-03/17195475999.shtml
31.张慧宇：《拼图真实的马云：大谋略、狡黠、舆论宗师》，《理财周报》2011年5月3日。http://tech.sina.com.cn/i/2011-05-03/17195475999_2.shtml
32.侯继勇：《对话马云：阿里巴巴的“本命年”革命》，《21世纪经济报道》2011年6月29日。http://tech.sina.com.cn/i/2011-06-29/00525702399.shtml
33.沃顿知识在线，《阿里巴巴未来展望：出海远航还是深耕本土？》http://tech.sina.com.cn/i/2014-10-06/16259668960.shtml
34.傅若岩：《“支付宝事件”使马云惨遭诚信危机　“协议控股”潜规则曝光》，《IT时代周刊》2011年7月第14期。http://www.ittime.com.cn/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=6&id=1637
35.明飞：《“三国”往事》，《南都周刊》2011年7月8日。http://www.nbweekly.com/news/special/201107/26688.aspx
36.王长胜：《马云反思淘宝新政：一定有做得不对的地方》，中国企业家网2011年10月18日。http://tech.sina.com.cn/i/2011-10-

18/10006192959.shtml
37.阳淼：《阿里巴巴本命年遇四道坎儿：马云危机感是内因》，《新京报》2012年1月30日。http://tech.qq.com/a/20120130/000009.htm
38.徐洁云：《阿里22位中高层“大换防”马云敲掉“小圈子”？》，《第一财经日报》2012年3月12日。http://www.yicai.com/news/2012/03/1514205.html
39.宋玮：《马云重构阿里：重建生态　分拆成下一步重点》，《财经》2012年12月17日。http://tech.qq.com/a/20121217/000137.htm
40.李翔：《马云：中国企业家确实没有好下场》，《时尚先生·ESQUIRE》2013年1月7日。http://finance.qq.com/a/20130107/005200.htm
41.罗小卫：《大佬们的“移动焦虑症”》，《企业观察报》2013年12月3日。http://tech.hexun.com/2013-12-03/160248738.html
42.彭丽芳：《阿里冲击香港制度　拆解合伙人制与同股同权》，经济通，2013年12月24日。http://finance.qq.com/a/20131224/009408.htm
43.刘志毅、罗琼：《央行急踩第三方支付刹车　博弈网络消费“限额令”》，《南方周末》2014年3月20日。http://www.infzm.com/content/99123
44.孙思远：《格林斯潘眼中的中国互联网金融》，新浪财经，2014年4月23日。http://finance.sina.com.cn/360desktop/zl/usstock/20140423/102318893135.sh
45.孙晓兵：《无硝烟的利益之战已开打　余额宝到底伤了银行哪根筋？》，《新财经》2014年5月9日。http://www.p5w.net/money/lczh/201405/t20140509_590660.htm
46.赵广立：《马云：再立潮头》，《中国科学报》2014年8月22日第17版。http://tech.hexun.com/2014-08-23/167789890.html
47.《马云在香港讲话：香港必须为自己、为年轻人而改变》，观察者网，2014年9月16日。http://news.ifeng.com/a/20140916/41994991_0.shtml
48.毛莹、王秋思、黎胜斌、刘笑嫣：《马云身家差3亿美元超华人首富李嘉诚》，《重庆晨报》，2014年11月12日。http://tech.sina.com.cn/i/2014-11-12/doc-iavxeafr4632506.shtml

致　谢

本书的写作及出版过程中，需要感谢互联网实验室赵婕、孙雪，博客中国张红梅，浙江传媒学院互联网与社会研究中心李树波等人的帮助和支持。

感谢互联网实验室刘伟、胡怀亮为本书提供的数据和案例支持。

感谢凤凰联动总编一航为本书所贡献的智慧和努力，从策划到出版的大力推进。

本书部分内容参考已出版文献，在此向参考文献作者表示感谢。

感谢马云及阿里巴巴为中国互联网所做的贡献。

附　录

阿里巴巴大事记

1998年12月，马云和其他17位创始人准备创建全世界最伟大的中文公司，首个网上贸易市场。

1999年3月，阿里巴巴网站推出。

1999年6月，阿里巴巴在开曼群岛注册成立阿里巴巴集团，正式运营。

1999年7月，阿里巴巴中国控股有限公司在香港成立，即总公司。

1999年9月，阿里巴巴（中国）网络技术有限公司在杭州成立。香港和杭州分别作为阿里巴巴公司总部和中国区总部所在地。

1999年10月，由高盛公司牵头，联合美国、亚洲、欧洲一流的基金公司，阿里巴巴引入500万美元风险投资基金。

2000年1月，日本互联网投资公司软银注入第二笔投资，入股2000万美元。

2000年，阿里首次危机——裁员。

2000年8月，中国工商银行和阿里巴巴联手推出电子商务B2B在线支付服务。

2000年9月，阿里巴巴举办首届西湖论剑，汇聚互联网界的商业和意见领袖讨论业界重要议题。

2000年10月，公司为更好促进中国卖家进行出口贸易，推出“中国供应商”服务。

2000年12月，阿里巴巴再获日本软银等境外财团联合投资2500万美元。

2001年6月，公司为更好服务国际卖家，推出国际站“诚信通”会员。

2001年6月，韩文站在韩国汉城正式开通。

2001年12月，冲破收支平衡线，赢利达几万美元。它标志着中国互联网公司冲出了烧钱岁月！

2001年12月，注册商人会员突破100万家，成为全球首家超过百万会员的商务网站。

2002年10月，发布日文网站（http：//japan.alibaba.com），全面进军日本市场。

2002年10月，日文网站正式开通。

2002年12月，阿里巴巴集团首次实现全年正现金流入。

2002年，阿里巴巴推出中国站“诚信通”会员计划，更好服务从事中国国内贸易的卖家和买家用户。

2003年5月，投资4.5亿元人民币创办个人交易网上平台淘宝网。

2003年7月，阿里巴巴正式在北京宣布投资1亿元人民币发展淘宝网，马云试图打破国内C2C的市场格局。

2003年8月，8月17日是淘宝网诞生“百日”，截至8月16日，淘宝网站已拥有会员50147人，上网展示商品达9万余件，日浏览量155万人次，每日新增产品7000余件，每日新增会员达2500人。同时马云宣布：从8月18日起，前10万名经过身份认证，并在淘宝上有过一次买卖经历的会员，将享受3年之内不收取交易服务费的优惠。

2003年10月，公司推出交流软件工具“贸易通”，它可以使买方和卖方通过网络进行实时沟通交流。

2003年10月，阿里巴巴创建独立的网上交易安全支付产品——支付宝。

2003年年底，实现日收入100万元人民币。推出全面免费的国内在线C2C网站——淘宝网。

2004年2月，阿里巴巴从软银、富达投资、德丰杰、Granite等投资机构融资8200万美元，成为当时中国互联网界最大规模的私募融资，其中6000万美元来自软银。

2004年4月，淘宝网和《天下无贼》合作，在影视副产品网络合作开发和网络增值方面建立伙伴关系。明星道具拍卖成为个人电子商务的时尚亮点。淘宝网与中国最新锐的互联网娱乐综合门户网站21CN.com结盟签约，宣布双方将强势联手，推出强力购物拍卖网站。

2004年5月，淘宝网创造性地推出了“支付宝”产品，将网络交易的危险性降低到最小化，同时淘宝网积极完善中国个人网上交易的支付平台，与工商银行、招商银行等进行全方位的合作。

2004年6月，阿里巴巴首次举办网商大会，期间举行首届十大网商颁奖典礼。

2004年7月，淘宝网宣布自己成为国内C2C市场的领军企业，有效在线商品数量达到近200万件，交易成功率的增长速度是年初的3.57倍。另据调查显示，淘宝网在全球已经排至18名，并且宣布“将免费继续进行下去”。

2004年7月，阿里巴巴宣布在1年前投入1亿元人民币的基础之上，对中国领先的C2C个人网上交易市场淘宝网再次追加投资3.5亿元人民币。

2004年7月，淘宝网发布让买家与卖家进行即时文字、语音及视频沟通的PC版通信软件阿里旺旺。

2004年9月，淘宝网自2003年7月成立以来首次正式对外公布，根据最新统计数据显示，在其220万用户和5000万人次浏览量的基础上，淘宝网8月的总交易额为1.2亿元人民币，9月单日交易额更是突破了700万元人民币。

2004年年底，推出独立的支付宝公司。

2005年1月，淘宝网正式进军香港电子商务市场，开通“香港街”，香港卖家将由此直接同内地400多万电子商务消费者进行网上交易。内地网民可以直接在“香港街”上的店铺里买一手的东西。

2005年2月，网络交易支付工具“支付宝”升级。“支付宝”推出“全额赔付”制度。主动全额赔付以保障用户利益，开国内电子商务网站的先河。

2005年3月，阿里巴巴公司与中国工商银行达成《战略合作伙伴协议》。淘宝网首度披露“支付宝”产品经营数据，2月在淘宝网，每天仅通过“支付宝”达成交易的成交金额，平均在350万元人民币。

2005年3月，阿里巴巴中文站推出关键字竞价服务。

2005年4月，淘宝网和搜狐宣布成为战略联盟。双方将共享各自活跃而庞大的用户群体，线上、线下共同合作，推动中国网上购物和网上拍卖的进步。淘宝网公布2005年第一季度经营业绩，第一季度商品交易金额超过10亿元人民币，稳居国内个人电子商务网站的第一位。这也是中国个人交易电子商务网站第一次单个季度成交量突破10亿量级。

2005年6月，阿里巴巴与招商银行在深圳隆重举行“银企战略合作协议签约仪式”，此举标志着双方的合作进入了一个崭新的阶段。招商银行行长马蔚华、阿里巴巴总裁马云代表双方在协议上签字。

2005年7月，阿里巴巴旗下支付宝公司对外正式公开“你敢用，我敢赔”的支付联盟计划，并且宣布截至目前，超过上千家购物平台已经加盟，支付宝作为国内最安全的电子商务支付产品，成为千家网上购物平台和网站的首选支付工具，并且有“全额赔付”的保障，彻底解决安全支付的业界难题，推动中国网上购物的进一步发展。

2005年8月，阿里巴巴联姻雅虎中国，获得雅虎中国10亿美元投资。

2005年10月，阿里巴巴执掌雅虎中国。

2005年11月，阿里巴巴旗下的雅虎中国发布了全新的搜索引擎，马云表示，阿里巴巴在搜索领域既有决心更有信心，从今天起，在中国，“雅虎就是搜索，搜索就是雅虎”。

2005年年底，阿里巴巴被选为“2005CCTV中国年度雇主调查”最佳雇主，并实现日纳税100万元人民币。

2006年3月，中国农业银行和阿里巴巴公司共同举行新闻发布会，双

方在B2B电子支付和个人网上支付领域携手，共同开拓电子商务时代的网上支付新时代。

2006年5月，阿里巴巴宣布以淘宝网为平台，正式进入B2C领域。同月，淘宝网和支付宝公司一同宣布的最新的成交数据显示，淘宝网第一季度的成交总额达到30亿元人民币，单天突破4000万元人民币。以此类推，2006年全年，淘宝网完全有望突破140亿元人民币的总成交额，相对2005年80.2亿元人民币的总成交额增长75%。同时支付宝6月每天在淘宝网的交易额超过3100万元人民币，这两个数据也创造了国内C2C市场和第三方支付市场的最新纪录。

2006年7月19日，在开曼群岛注册成立日本投资控股有限公司。

2006年7月，淘宝大学课程推出，向买家和卖家提供电子商务培训及教育。

2006年9月20日，在英属维京群岛注册成立阿里巴巴投资控股有限公司。

2006年10月5日，在香港注册成立阿里巴巴中国有限公司。

2006年12月7日，杭州阿里巴巴广告有限公司注册成立。

2006年，淘宝大战eBay，马云致命三动作击败eBay。

2006年，阿里巴巴战略投资口碑网。2007年1月8日，阿里巴巴集团在上海宣布阿里巴巴（中国）软件有限公司正式成立，并全面进入企业商务软件领域。

2007年1月31日，第三方电子支付服务提供商支付宝公司对外宣布，除淘宝和阿里巴巴外，支持使用支付宝交易服务的商家已经超过30万家，涵盖了虚拟游戏、数码通信、商业服务、机票等行业。

2007年4月，推出香港“中国供应商”服务，促进出口贸易。

2007年5月19日，由中国互联网协会和阿里巴巴集团联合主办的首届中国网络工程师侠客行大会暨中国互联网技术精英论坛在杭州举行，来自国内外的2000多名网络技术精英出席了大会。

2007年6月9日，“e贷通”贷款发放仪式在杭州举行。国内第一批企业——阿里巴巴4家网商，依靠网络诚信度，破天荒地顺利获得了建行“e贷通”共计120万元人民币贷款。

2007年6月29日，中国工商银行与阿里巴巴签订合作协议。

2007年7月17日，淘宝网发布了《2007年上半年淘宝网购物报告》。淘宝网2007年上半年总成交额突破157亿元人民币，接近2006年淘宝网全年成交额（169亿元人民币）；和2006年上半年相比，淘宝成交额增长了近200%。

2007年8月28日，支付宝在香港正式宣布将联合中国建设银行、中国

银行全面拓展海外业务。超过4700万的支付宝会员可使用人民币在支付宝合作境外网上商家的网站上购买外币标价的商品。

2007年8月，向香港证券交易所递交上市申请。

2007年9月15—16日，由杭州市人民政府、中国电子商务协会、阿里巴巴集团共同主办的第四届中国网商大会暨第二届网商节在杭州成功举办。

2007年10月10日，中国工商银行与阿里巴巴联合推出的网商融资新产品“易融通”正式宣布上线。首批4家企业通过阿里巴巴从中国工商银行浙江省分行获得贷款，共计75万元人民币。

2007年11月6日，阿里巴巴网络有限公司（股份代号：1688）于香港联合交易所主板成功上市。全球发售集资总额为131亿港元（17亿美元），其中包括收市后行使的超额配股权的集资额，这使得阿里巴巴成为全球第二大规模的互联网公司首次公开发售。

2007年11月，阿里巴巴成立网络广告平台阿里妈妈。

2007年12月，推出更新版阿里巴巴日本网站。

2007年12月5日，阿里巴巴集团正式发布社会责任报告。它的发布，意味着国内互联网企业开始自觉、有序地承担起社会责任。

2008年3月，阿里巴巴成为恒生综合指数及恒生流通指数成分股。

2008年4月11日，阿里巴巴战略级产品“旺铺（winport）”正式开放体验，该产品是企业级电子商务基础平台，将帮助中小企业迈开网上生意第一步。

2008年4月，淘宝网推出专注于服务第三方品牌及零售商的淘宝商城（现称“天猫”）。

2008年5月，与软银在日本成立合资公司，经营阿里巴巴在日本市场的业务。

2008年6月，“诚信通个人会员”服务正式上线。帮助企业发展中国国内贸易。

2008年6月，口碑网与中国雅虎合并，成立雅虎口碑。

2008年7月5日，淘宝网举行了五周年庆典，马云代表阿里巴巴集团宣布对淘宝网追加20亿元人民币投资。

2008年8月，中国交易市场推出“出口到中国（ETC）”服务。帮助国外中小企业出口到中国。

2008年9月4日，阿里巴巴集团宣布，正式启动“大淘宝战略”第一步——旗下淘宝网和阿里妈妈即日起合并发展，共同打造全球最大电子商务生态体系。

2008年9月，淘宝网单月交易额突破百亿大关。

2008年9月，阿里巴巴研发院成立。

2008年11月，国际交易市场推出新一代出口产品——“出口通”。

2008年，做阿里巴巴云，淘宝之后又一重要战略，不懂技术但要会判断技术。

2008年，阿里巴巴实行广告三包政策，再次掀起波澜。

2009年2月14日，阿里巴巴旗下公司阿里妈妈成功与返还网合作。

2009年3月，在中国市场推出按效果付费关键词竞价系统“网销宝”。

2009年3月9日，阿里巴巴宣布，正式启用新域名www.1688.com。之前，阿里巴巴使用的是比较国家化的域名Alibaba。

2009年7月，阿里软件与阿里巴巴研发院合并。

2009年8月，阿里软件的业务管理软件分部注入阿里巴巴B2B公司。

2009年8月，作为“大淘宝”战略的一部分，口碑网注入淘宝，使淘宝成为一站式电子商务服务提供商，为更多的电子商务用户提供服务。

2009年9月，阿里巴巴庆祝创立十周年，同时成立阿里云计算。

2009年9月28日，阿里巴巴与中国万网已达成股权投资协议，阿里巴巴将支付人民币5.40亿元的现金，分两期获得中国万网的股权。

2009年11月24日，中国东方航空集团携手阿里巴巴集团共同签订战略合作协议。同时，东航将在淘宝网开启官方旗舰店，开放全舱位全航段机票在线销售。

2009年，马云造节“双十一”，线上狂欢。2009年，支付宝的用户数超越2亿大关，超过一半的中国网民使用电子商务。

2010年1月，阿里巴巴战略投资上海宝尊公司。

2010年3月，阿里巴巴更改其中国交易市场的名称为“1688”。

2010年3月，淘宝网推出团购网站聚划算。

2010年3月，阿里巴巴宣布成立大淘宝战略执行委员会，其成员来自淘宝、支付宝、阿里云计算和中国雅虎的高管，以确保“大淘宝”战略的成功执行。

2010年4月，在中国淘宝网站推出1688体验版诚信通，阿里巴巴中国站发行诚信通限量版（同期推出精准营销试运行）。

2010年4月，阿里巴巴正式推出全球速卖通，让中国出口商直接与全球消费者接触和交易。

2010年4月，阿里妈妈变脸为“淘宝联盟”，成为中国最大的广告联盟。

2010年5月，阿里巴巴首席财务官蔡崇信公开表示，阿里巴巴很想买回雅虎手中所持有的股权，但雅虎还不愿卖。同年9月，雅虎发言人表示，将维持阿里巴巴持股权不变。

2010年5月，阿里巴巴宣布，从2010年起将年度收入的0.3%拨作环保基金，以促进全社会对环境问题的认识。

2010年6月，阿里巴巴收购美国电子商务SaaS（软件及服务）提供商Vendio Services（简称“Vendio”），这是阿里巴巴第一次在美国市场上进行收购活动。

2010年7月，阿里巴巴推出合伙人制度，以保存其使命、愿景及价值观。

2010年7—8月，阿里巴巴收购两家服务美国小企业的电子商务解决方案供应商Vendio及Auctiva。

2010年8月，手机淘宝客户端推出。

2010年8月9日，阿里巴巴与搜狐宣布将分拆搜狗成立独立公司，引入战略投资。

2010年11月，阿里巴巴宣布收购国内的一站式出口服务供应商——达通。

2010年11月，淘宝商城启动独立域名Tmall.com。

2010年12月，阿里巴巴成功收购已经破产了的汇通快递，进入物流行业。

2010年，阿里巴巴实行“合伙人制度”，与港交所隔空辩论。

2011年1月，阿里巴巴宣布将在中国打造一个仓储网络体系，并与伙伴携手大力投资中国物流业。

2011年1月11日，阿里巴巴集团旗下B2C平台淘宝商城宣布更名为天猫。

2011年2月10日，消息称阿里巴巴集团计划将旗下于香港上市的阿里巴巴B2B公司私有化。

2011年2月21日，阿里巴巴旗下B2B子公司的CEO（首席执行官）卫哲和COO（首席运营官）李旭晖因维护阿里巴巴“客户第一”的价值观不力而引咎辞职。淘宝网CEO陆兆禧将接替卫哲兼任B2B公司CEO。

2011年4月20日，阿里巴巴集团与中信银行签署战略合作协议，双方宣布将在银行卡快捷支付、信用卡代授及分期付款、中小企业网络融资等多个领域展开全面合作。

2011年5月10日，阿里巴巴集团和交通银行股份有限公司在上海签署全面战略合作协议，快捷支付和“交通银行淘宝旗舰店”等新业务再次成为双方合作的亮点。

2011年5月11日，雅虎递交的SEC文件披露，马云擅自将阿里巴巴集团旗下子公司支付宝的所有权，转移到马云和谢世煌（阿里巴巴创始人之一）控股的一家内资公司（浙江阿里巴巴）。自此，支付宝的控制权

之争浮出水面。

2011年5月26日，支付宝经中国人民银行批准，获得第三方支付牌照，成为首批通过的27家企业之一。

2011年6月9日，阿里巴巴集团与兴业银行宣布达成全面战略合作。双方将在快捷支付、联名信用卡等多个领域展开合作，并首次推出账单查询和积分兑购服务。

2011年6月16日，阿里巴巴集团宣布，从即日起淘宝公司将拆分为三个独立的公司：沿袭原C2C业务的淘宝网、平台型B2C电子商务服务商淘宝商城和一站式购物搜索引擎一淘网。

2011年7月，美团网B轮融资5000万美元，阿里巴巴领投，北极光、华登国际以及红杉资本3家机构跟投。

2011年7月28日，阿里巴巴正式推出由该公司独立研发的阿里云操作系统（阿里云OS）。这是云计算技术在国内移动终端的首次大规模产品化应用，同时，全球首款搭载阿里云OS的天语云智能手机W700也一并推出。

2011年7月29日，阿里巴巴集团、雅虎和软银就支付宝股权转让事件正式签署协议，支付宝将继续为阿里巴巴集团及其相关公司提供服务，同时，阿里巴巴集团也将获得支付宝的控股公司给予的合理经济回报。

2011年9月，马云明确表达了收购雅虎股份的意向。

2011年9月19日，阿里巴巴旗下淘宝商城宣布开放平台战略。

2011年10月10日，淘宝商城宣布将正式升级商家管理系统，其中技术服务费和违约金大幅上涨。11日，近5万名网友组织成“反淘宝联盟”，对部分淘宝商城大卖家，实施“拍商品、给差评、拒付款”的恶意操作行为，并在杭州阿里大厦前，举横幅抗议、静坐。

2011年10月20日，阿里巴巴宣布淘宝网旗下团购平台聚划算将以公司化的形式独立运营，成为阿里巴巴集团旗下的独立子公司。

2011年10月，聚划算从淘宝网分拆，成为独立平台。

2012年1月11日，阿里巴巴集团旗下淘宝商城正式更名为天猫，完全脱离淘宝品牌，并采用独立品牌拓展在线零售市场。

2012年1月，阿里巴巴成立阿里巴巴公益基金会并向该会拨款，以支持不同范畴的公益活动。

2012年2月1日，阿里集团宣布，其联合旗下子公司成立的“阿里巴巴公益基金会”已通过国家民政部批准审核，由民政部直接主管。

2012年2月9日，阿里巴巴集团向旗下港股上市公司阿里巴巴网络有限公司宣布停牌。

2012年2月21日夜间，阿里巴巴宣布，向旗下子公司上市公司阿里巴

巴B2B（即阿里巴巴网络有限公司）提出私有化要约，其最终回购价格为13.5港元。该价格与阿里巴巴B2B公司2007年底上市招股价持平，较2月9日停牌前的最后60个交易日的平均收盘价格溢价60.4%，据悉，如私有化成功，预计将耗资近190亿港元左右。

2012年5月6日，阿里巴巴集团发出一份公开信，首次披露了旗下淘宝体系中首批因不正当行为而被永久关店并进入司法程序的网商名单。

2012年5月21日，阿里巴巴集团与雅虎联合宣布，双方已就股权回购一事签署最终协议，阿里71亿美元向雅虎回购20%股权。25日，阿里巴巴网络有限公司股东大会通过私有化要约。28日，阿里巴巴集团旗下B2C平台天猫与国内九大快递公司达成战略合作。

2012年6月，阿里巴巴网络有限公司正式从香港联交所退市。

2012年6月15日，阿里巴巴集团宣布，与国家开发银行签署合作协议，并将向国开行融资。根据协议，双方还将就阿里巴巴B2B香港上市公司私有化以及阿里巴巴集团此前和雅虎达成的股权回购项目等方面开展融资合作，并共同深化国家助学贷款业务领域合作。

2012年7月5日，阿里巴巴集团发布公告，称聚划算原总经理阎利珉因涉嫌非国家工作人员受贿被杭州警方刑事拘留，案件调查正在进行中。这也是阿里集团就内部贪腐事件交出的首份答卷。

2012年7月23日，阿里巴巴集团宣布将现有子公司的业务升级为阿里国际业务、阿里小企业业务、淘宝网、天猫、聚划算、一淘和阿里云七个事业群。

2012年8月24日，阿里资本投资4000万美元于陌陌，B轮融资估值2亿美金。

2012年9月，阿里巴巴完成对雅虎初步的股份回购并重组与雅虎的关系。

2012年11月，淘宝网和天猫平台本年度的交易额突破人民币10000亿元。

2012年11月，阿里巴巴战略投资陌陌。

2012年11月，阿里巴巴战略投资丁丁网布局O2O。

2013年1月，阿里云计算与万网合并为新的阿里云计算公司。

2013年1月，阿里巴巴重组为25个事业部，以更好地迎接中国增长迅速的电子商务市场所带来的机会和挑战。

2013年1月10日，阿里巴巴收购虾米网。

2013年1月10日，阿里巴巴宣布对集团现有业务架构和组织将进行相应调整，成立25个事业部，已经没有“淘宝事业部”字眼。

2013年1月15日，马云向员工发出信件，宣布于2013年5月10日起不

再担任阿里巴巴集团CEO一职。

2013年1月23日，阿里巴巴与行业企业、资本及金融机构进行系列闭门会议，并计划联手银泰、复星、四通一达、顺丰等公司和机构投资千亿联手建立智能物流骨干网络。

2013年1月25日，雅虎中国启动新一轮裁员，预计最终波及员工为总数的75%，部分员工重新回到阿里巴巴，剩下人员将被裁减。

2013年2月19日，阿里云搜索（s.aliyun.com）正式上线。

2013年3月6日，阿里金融公布信用支付计划。7日，阿里小微金融服务集团宣布筹建。11日，阿里巴巴集团董事局宣布，任命陆兆禧为阿里巴巴集团CEO。12日，支付宝开通24小时“极速补偿”服务。支付宝会员只要完成实名认证，且诚信记录良好，如因由账户被盗造成资金损失，可以享受小额风险24小时极速补偿服务。

2013年3月22日，阿里金融事业群更名为“创新金融事业群”。

2013年4月，淘宝网联合虾米网，合推新产品。

2013年4月2日，阿里巴巴以8000万美元收购移动应用统计服务平台友盟。

2014年4月3日，阿里巴巴花33亿元人民币收购恒生。

2013年4月18日，阿里巴巴旗下的中国雅虎向用户发出通知，中国雅虎邮箱将于2013年8月19日停止服务，此后用户的所有邮件和相关的账户设置都将被删除且无法恢复。

2013年4月23日，阿里巴巴集团宣布和国家“五部委”联手打击假冒伪劣商品。

2013年4月29日，阿里巴巴和新浪微博宣布达成战略合作协议。

2013年5月，淘宝网庆祝创立十周年。

2013年5月10日，马云卸任阿里巴巴集团CEO。

2013年5月10日，阿里巴巴以2.94亿美元购买高德公司28%股份，成为第一大股东。

2013年5月28日，阿里巴巴集团联合银泰集团、复星集团、富春集团、顺丰集团、中通、圆通、申通、韵达等多家民营快递企业，在深圳联合成立菜鸟网络科技有限公司，并同时启动中国智能骨干网（简称CSN，阿里内部称物流地网）的项目建设，马云再度出山组建物流网络平台并担任菜鸟网络科技有限公司的董事长。

2013年6月13日，支付宝与友家速递、斑马物流、递四方合作推出海外转运服务。17日，阿里巴巴集团支付宝“余额宝”业务正式上线。

2013年7月，阿里巴巴发布阿里智能TV操作系统。

2013年7月23日，阿里巴巴发布阿里智能TV系统，并携手华数推出

首款搭载了该系统的智能机顶盒产品“华数彩虹”，其后又与创维合作推出三款“酷开”智能电视。

2013年8月，阿里巴巴园区迁往杭州市西溪。

2013年8月1日，由央行牵头，银监会、证监会、保监会、工信部、公安部、法制办等部门共同组成的“互联网金融发展与监管研究小组”专程前往上海、杭州两地进行调研，并到陆金所和阿里巴巴实地考察互联网金融。

2013年8月16日，据媒体报道，阿里巴巴以7500万美元的价格入股美国电商物流配送服务公司ShopRunner，继而在ShopRunner第二轮融资中再度领投，接手eBay所持有的30%股份。

2013年8月31日，成立于1999年9月的阿里巴巴旗下的门户业务板块中国雅虎在网站首页发布公告称，基于2012年阿里巴巴集团和雅虎美国的协议，中国雅虎将调整自己的运营策略，于2013年9月1日零时起，不再提供资讯及社区服务。原有团队将专注于阿里巴巴集团公益事业的传播。

2013年9月，阿里巴巴正式对外发布移动社交产品“来往”，确定无线优先的发展战略。

2013年9月5日，阿里巴巴旗下内贸B2B平台1688.com实现了单日41.9亿元人民币的交易额。

2013年9月10日，阿里巴巴携手创维，推出酷开电视。

2013年9月16日，中国民生银行和阿里巴巴达成战略合作。

2013年9月23日，阿里推出了移动IM产品——来往。

2013年9月25日，阿里巴巴集团宣布，收购国内领先的云储存软件酷盘，进军个人无线云存储领域。酷盘CEO、暴风影音前创始人顾志诚及其团队正式加盟阿里巴巴集团。

2013年10月4日，阿里巴巴向应用搜索引擎Quixey投资了高达5000万美元。

2013年10月10日，天弘基金主要股东内蒙君正发布公告称，支付宝母公司浙江阿里巴巴电子商务有限公司出资11.8亿元人民币认购天弘基金，完成后将以51%的持股成为其第一大股东。

2013年11月6日，由阿里巴巴董事局主席马云、中国平安保险（放心保）董事长马明哲、腾讯CEO马化腾联手打造的首家互联网保险公司——众安在线财产保险股份有限公司宣布开业。

2013年11月12日，阿里公布了“双十一”全天的交易数据：支付宝全天成交金额为350亿元人民币，比去年的191亿增长83%。“双十一”全天，支付宝达成的交易笔数为1.7亿笔。

2013年12月9日，阿里巴巴集团与海尔集团宣布达成战略合作。

2014年3月11日，阿里巴巴集团向文化中国投资62.44亿港元，认购文化中国所发行股本约60%的股份。

2014年4月25日，阿里巴巴共同创始人马云和蔡崇信宣布将捐资成立个人公益信托基金，该基金来源于他们在阿里巴巴拥有的期权，总体规模为阿里巴巴集团总股本的2%。

2014年4月28日，阿里巴巴和云锋基金以12.2亿美元入股优酷土豆。

2014年5月6日，阿里向美国证券交易委员会提交了首次公开募股申请。

2014年7月19日，阿里巴巴全资收购高德的进程完成，高德宣布退市，开启与阿里巴巴集团业务的全面融合之旅。

2014年9月9日，阿里巴巴集团正式开始上市前的路演，与投资者沟通并推介股票。

2014年9月19日晚，阿里巴巴登陆纽交所，证券代码为“BABA”，价格确定为每股68美元。成为全球范围内规模最大的IPO交易之一。

2014年9月20日，阿里巴巴集团市值达到2383.32亿美元。至此，阿里巴巴执行主席马云的身家也达到212.12亿美元，成为中国新首富。

2014年9月29日，阿里巴巴以28.1亿元人民币入股石基信息，加强拓展网上旅游市场服务能力。

2014年，阿里巴巴移动新布局，从IT（信息技术时代）到DT（数据时代）。

2014年10月28日，阿里市值突破2500亿美元，超越沃尔玛。

2014年11月6日，阿里市值突破2800亿美元，超越通用电气。

2014年11月10日，阿里股价接近120美元，盘中最高点市值首次突破3000亿美元。

2014年11月11日，双十一活动再创纪录。到当天13点38分就超越2013年“双十一”创下的350亿元人民币的纪录。

2014年11月12日零时，“双十一”天猫创下了约为571亿元人民币的交易额。

2014年12月9日，马云的墨宝“话禅”在浙商慈善拍卖会上最终以468万成交。

2014年12月10日，《时代》年度风云人物揭晓，“抗埃英雄”当选，马云排名第五。对他的评价是，阿里巴巴的创始人结合了企业家的雄心和对政治的精明，成功创造了华尔街历史上最大金额的上市。“50岁的马云正与世界上最强大的互联网公司竞争，包括亚马逊和eBay。他具有西方企业家精神，了解中国市场，深谙如何在世界上人口最多的国家赚

钱。”